

AU PÉRIL DE NOTRE VIE

« LE RESPONSABLE, C'EST MOI » :

Les commandants militaires supérieurs durant les opérations



Édité par
Colonel Bernd Horn

« LE RESPONSABLE, C'EST MOI » :

**Les commandants militaires supérieurs
durant les opérations**

AU PÉRIL DE NOTRE VIE

**« LE RESPONSABLE, C'EST MOI » :
Les commandants militaires supérieurs
durant les opérations**

Édité par le
Colonel Bernd Horn



PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Tous les droits réservés © Sa Majesté la Reine, Chef du Canada 2008 ici représentée par le Ministre de la Défense nationale



Presse de l'Académie canadienne de la Défense

C.P. 17000 Succursale Forces

Kingston (Ontario) K7K 7B4

Réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense
par le Bureau de publications de la 17^e Escadre
WPO30312

Photo sur la page couverture: Caporal-chef Brian Walsh, DGPA/J5PA Combat Camera

Traduit par le Bureau de la traduction

Catalogue avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Le responsable, c'est moi : le commandants militaires supérieurs durant les opérations / édité par le Colonel Bernd Horn.

(Au péril de notre vie)

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

Trad. de: The buck stops here, senior commanders on operations.

Publ. par Académie canadienne de la défense.

ISBN 978-0-662-08639-0 No de cat.: D4-4/3-2-2007F

1. Canada--Forces armées--Histoire--20^e siècle. 2. Canada--Forces armées à l'étranger. 3. Art et science militaires--Canada. 4. Canada. Forces armées--Sous-officiers. 5. Art des opérations (Science militaire). 6. Commandement des troupes. I. Horn, Bernd, 1959- II. Académie canadienne de la défense III. Titre: Le commandants militaires supérieurs durant les opérations. IV. Coll.

U163.G7214 2008

355.4'771

C2008-980110-5

Imprimé au Canada

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

REMERCIEMENTS

Je m'en voudrais de ne pas souligner le labeur et les efforts de tous ceux qui ont rendu possible la publication du présent ouvrage. Premièrement, j'aimerais remercier les collaborateurs de leur dévouement et de leur sens du devoir. Certes, les leaders ont l'obligation de préparer leurs successeurs aux éventuels défis qui les attendent, mais tous ne se montrent pas à la hauteur. Je sais pertinemment que des soirées, des fins de semaine et des jours de congé ont été consacrés à la rédaction des articles qui forment le présent ouvrage, un effort que j'apprécie à sa juste valeur.

Deuxièmement, et tout aussi important, je tiens à remercier la cellule des leçons retenues de l'ILFC, et tout particulièrement le Capitaine de frégate Bob Edwards, le Major Brent Beardsley et Craig Mantle pour le soin qu'ils ont mis à identifier et à recruter des collaborateurs pour le présent ouvrage. Leur quête et leur campagne énergique destinées à convaincre des gens d'apporter leur collaboration ont joué un rôle déterminant dans le succès du projet « Au péril de notre vie ». J'aimerais également remercier Joanne Simms, Carol Jackson et Thérèse Lessard pour leur aide continue en ce qui concerne l'administration et la traduction de ces projets.

Enfin, j'exprime toute ma gratitude aux Presses de l'ACD, soit le bureau d'édition de la 17^e Escadre – plus précisément au Capitaine Phil Dawes, à Evelyn Falk, à Mike Bodnar et à Adrienne Popke – pour l'expertise et le professionnalisme dont ils ont fait preuve dans la transformation du manuscrit brut en un produit fini des plus raffinés.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	iii
Introduction	v
Chapitre 1	Le commandement d'observateurs militaires de l'ONU dans le secteur de Sarajevo, de 1993 à 1994 <i>Roy Thomas</i> 1
Chapitre 2	Aperçu de l'Opération <i>Toucan</i> <i>Contre-amiral Roger Girouard</i> 31
Chapitre 3	Au péril de notre vie : le 3 ^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment, durant la ROTO 3 de l'Opération <i>Palladium</i> – de juillet 1998 à janvier 1999 <i>Colonel Mike Jorgensen</i> 55
Chapitre 4	ROTO 13 de l'Opération <i>Palladium</i> , de septembre 2003 à avril 2004 <i>Colonel Dean Milner</i> 95
Chapitre 5	Le commandement au combat <i>Brigadier-général D.A. Davies</i> 101
Chapitre 6	Opération <i>Apollo</i> <i>Lieutenant-colonel G.L. Smith</i> 123
Chapitre 7	L'Opération <i>Halo</i> : Un défi en matière de leadership <i>Lieutenant-colonel Pierre Saint-Cyr</i> 153
Chapitre 8	Observations sur le leadership stratégique et institution- nel des Nations Unies – Le sud du Soudan, 2005-2006 <i>Lieutenant-colonel Michael Goodspeed</i> 181

Chapitre 9	CJ-9 (Opérations civilo-militaires) du commandement des forces multinationales – Afghanistan <i>Colonel François Vertefeuille</i> 197
Chapitre 10	L'ensemble du spectre des défis du leadership en Afghanistan <i>Colonel Bernd Horn</i> 209
Chapitre 11	Réflexions sur l'Afghanistan : Le commandement de la Force opérationnelle Orion <i>Lieutenant-colonel Ian Hope</i> 231
Chapitre 12	Dans la brèche : Le commandement de combat du Lieutenant-colonel Omer Lavoie <i>Colonel Bernd Horn</i> 249
Chapitre 13	Une grande victoire : Observations du commandant de la Force opérationnelle multinationale Aegis durant l'Opération <i>Medusa</i> <i>Brigadier-général David Fraser</i> 269
Chapitre 14	Nous les 300 : Succès de la logistique dans le nouvel environnement de sécurité <i>Lieutenant-colonel John Conrad</i> 285
Collaborateurs	299
Glossaire d'acronymes et d'abréviations	303
Index	309

AVANT-PROPOS

J'ai le plaisir de vous présenter « *Le responsable, c'est moi* » : *Les commandants militaires supérieurs durant les opérations*. Le présent ouvrage constitue le troisième volume de la collection fondamentale *Au péril de notre vie* créée par l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) et le 23^e ouvrage publié par les Éditions de l'ACD. Ainsi, l'Académie canadienne de la Défense est bien avancée dans son entreprise qui vise à rendre compte de l'expérience opérationnelle pouvant servir à nos établissements de perfectionnement professionnel. Après tout, le présent ouvrage, comme les précédents et ceux qui vont paraître, fait partie intégrante de notre Projet de rédaction sur le leadership stratégique, qui vise à a) créer un ensemble distinct et unique de publications et de connaissances de source canadienne sur le leadership pour aider les leaders à tous les niveaux dans les Forces canadiennes à se préparer pour des opérations dans un environnement de sécurité complexe et b) à sensibiliser le public à la contribution des militaires des FC à la société canadienne et aux affaires internationales.

Le présent ouvrage, comme ceux qui l'ont précédé et ceux qui suivront dans la collection *Au péril de notre vie*, reflète les expériences et les points de vue de nombreuses personnes qui ont consacré temps et efforts à rassembler leurs réflexions pour que d'autres puissent en profiter. La rédaction de leur récit exige invariablement qu'elles sacrifient des jours de congé, des fins de semaine et des soirées. Leur engagement et leur dévouement sont grandement appréciés. Je veux remercier tous ceux et celles qui ont accepté le pari de préparer nos successeurs à faire face aux défis qui les attendent.

« *Le responsable, c'est moi* » est un ajout important à la collection. Comme les autres ouvrages, il contient une série de « récits de guerre » des trois armées et d'une multitude de différentes opérations. Ils sont tous basés sur des expériences personnelles et sur les interprétations, réflexions et leçons qu'en ont tirées leurs auteurs respectifs. Bien que ces expériences ne représentent pas la doctrine et la politique du ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes, elles n'en sont pas moins valables. Elles représentent une richesse d'information pouvant aider d'autres à se préparer à des opérations et au leadership en général. En résumé, elles peuvent servir d'expérience virtuelle pour ceux et celles qui n'ont pas eu

l'occasion de participer à des déploiements. Cependant, même ceux qui possèdent une expérience opérationnelle peuvent tirer profit d'un réservoir de connaissances plus étendu, plus vaste et plus complet.

Pour terminer, je me permets de réitérer l'importance du présent ouvrage ainsi que celle de tous les autres de la collection *Au péril de notre vie*. Les membres de l'Académie canadienne de la Défense espèrent que ces ouvrages constitueront une source d'information précieuse pour ceux qui servent dans la profession des armes au Canada et qui interagissent avec cette dernière.

Le commandant de l'Académie canadienne de la Défense

Major-général P.R. Hussey

INTRODUCTION

Les commandants militaires supérieurs durant les opérations est le troisième volume de la collection de l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) intitulée *Au péril de notre vie*. Comme dans le cas des deux premiers volumes, sa force réside dans l'expérience des collaborateurs. Je m'en voudrais de ne pas souligner à nouveau le dévouement, le sens de l'initiative et le professionnalisme des hommes et des femmes des Forces canadiennes (FC) qui font preuve d'altruisme en servant leur pays et les citoyens canadiens. Pour tout dire, les militaires canadiens ne cessent de m'ébahir. Ils ont constamment fait la fierté de leur pays, s'acharnant à accomplir leur devoir dans des conditions rudes et difficiles, des endroits isolés et des milieux dangereux et instables. Ils ont fait face à l'ambiguïté, au changement et à l'incertitude avec courage et conviction. Et, malgré les effectifs et le matériel restreints, ils n'ont jamais déçu ni leurs concitoyens ni leur gouvernement. Qui plus est, ils ont toujours fait preuve de modestie, voire de discrétion, à l'égard de leurs réussites et de leurs exploits.

Même si cette culture du minimalisme et de l'humilité est très méritoire, elle comporte néanmoins une faille importante. Premièrement, cette culture n'informe pas la société canadienne de la contribution et des sacrifices de ses militaires. Par conséquent, les Canadiens, y compris les politiciens, ne sont pas toujours pleinement conscients de la difficulté ou de l'importance des réalisations des membres des Forces canadiennes.

Mais plus important encore, l'hésitation à partager les expériences prive l'institution de précieuses occasions d'apprentissage. Bien que l'environnement de sécurité change constamment et que chaque déploiement ou théâtre d'opérations comporte des défis particuliers, les expériences réellement vécues par certains peuvent être une source de connaissances, sinon d'expériences par procuration, pour d'autres. Les défis liés au leadership, en particulier, offrent une multitude d'occasions de perfectionnement professionnel. De nombreuses situations et de nombreux problèmes et dilemmes sont intemporels et transcendent la mission ou la zone géographique. Le partage de ces défis et des différentes méthodes et/ou solutions adoptées par les protagonistes a pour effet de guider les autres, particulièrement les jeunes chefs sans expérience. De même, les leçons liées à des missions, à des opérations ou à des zones géographiques précises peuvent aussi fournir à ceux et à celles qui

participeront à des opérations à l'étranger un aperçu de ce qui les attend. Ils auront les connaissances qui les aideront à mieux se préparer à faire face aux défis et à diriger plus efficacement leurs subordonnés.

Les chapitres donnent également un aperçu des différentes cultures des trois armées (la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne) ainsi que de la multitude de problèmes auxquels font face les individus appartenant aux diverses classifications et aux divers groupes professionnels militaires. Cet aperçu aidera tous les militaires, ainsi que le grand public, à acquérir une meilleure compréhension des défis particuliers et distincts auxquels ces individus font face. Une telle compréhension est essentielle puisque nous nous dirigeons vers une approche plus intégrée des opérations.

Dans l'ensemble, ce partage des connaissances et de l'expérience dans toute l'institution est la clé de la réussite d'une mission. Il constitue aussi la pierre d'assise d'une organisation apprenante. C'est pour cette raison que l'ILFC a mis sur pied le Projet de rédaction sur le leadership stratégique, un projet fondamental visant à créer un ensemble distinct et unique de documents et de connaissances de source canadienne sur le leadership, qui aideront les chefs à tous les niveaux des FC à se préparer à des opérations dans un environnement de sécurité complexe. Le projet vise aussi à sensibiliser le public à la contribution des membres des FC à la société canadienne et aux affaires internationales.

La collection *Au péril de notre vie* regroupe ce que je qualifierais de « récits de guerre » (à défaut d'une meilleure expression) décrivant les défis auxquels furent confrontés des leaders de tous grades et des trois armées au cours d'opérations menées de l'après guerre froide au début des années quatre vingt dix, jusqu'à aujourd'hui. Ces récits sont destinés à servir d'instruments de perfectionnement professionnel pour les militaires et d'outils de sensibilisation auprès de la population canadienne.

Comme son titre l'indique, cet ouvrage est axé sur les expériences de commandement et de leadership d'officiers supérieurs durant des opérations. Il est donc important d'établir des notions fondamentales relatives au concept du commandement et du leadership. Le commandement est une expérience très personnelle. La façon dont un individu commande en dit davantage sur son caractère et sa personnalité que sur le concept du commandement en soi. En résumé, le commandement est

beaucoup plus un art qu'une science. C'est pourquoi il existe de si grandes différences entre les commandants – ceux qui deviennent une légende et ceux qui sombrent dans l'ignominie.

Cependant, le commandement n'est pas une activité arbitraire. Il ne peut être exercé que par ceux qui ont été officiellement nommés à un poste de commandement. C'est « l'autorité conférée à un chef militaire pour la direction, la coordination et le contrôle d'unités militaires »¹. Normalement, cette nomination survient après des années de perfectionnement professionnel officiel, d'évaluation et de preuve de ses capacités.

La nécessité de préparer les individus au commandement n'est pas une surprise. Premièrement, à cause, bien entendu, des lourdes responsabilités inhérentes au commandement – c'est-à-dire la vie d'autrui. Les commandants doivent accomplir leurs tâches, mais ils doivent, ce faisant, limiter les pertes de vie au minimum et respecter les limites des ressources qui leur ont été attribuées. Il s'agit souvent d'un défi considérable. La portée universelle du commandement est la raison pour laquelle il comprend trois composantes qui, souvent, se renforcent. Il s'agit de l'autorité, de la gestion (p. ex., affectation des ressources, budgétisation, coordination, contrôle, organisation, planification, établissement des priorités, solution des problèmes, supervision et respect de la politique et des calendriers) et du leadership (p. ex., « diriger, motiver et habiliter de manière à ce que les missions soient accomplies avec professionnalisme et éthique et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission »)².

Suivant la mission, les subordonnés, les circonstances et les situations, ainsi que le commandant lui-même, on insiste plus ou moins sur les différentes composantes. Il est à noter que le commandement ne peut être exercé que par ceux qui ont été nommés à un poste de commandement. Inversement, le leadership, qui est une composante du commandement, mais qui est indépendant du concept du commandement, peut être exercé par n'importe qui³. Le fait que le commandement soit fonction d'une nomination et que le leadership résulte d'une interaction volontaire entre quelqu'un qui exerce le leadership et ceux qui acceptent d'être dirigés constitue l'une des plus grandes différences fondamentales entre les concepts de commandement et de leadership.

À la lumière de ce qui précède, comme dans le cas des deux premiers ouvrages, les chapitres du présent volume, *Les commandants militaires supérieurs durant les opérations*, décrivent les expériences et expriment les points de vue de leurs auteurs et ils doivent être lus en tant que tels. Ils reflètent des attitudes, des interprétations et des partis pris individuels. Les lecteurs peuvent ne pas partager tous les points de vue, toutes les opinions ou toutes les affirmations exprimés, et c'est normal. Le contenu du présent ouvrage ou de tous les ouvrages qui suivront dans cette collection n'est pas toujours conforme à la doctrine ou à la politique officielle des FC. Il s'agit plutôt des expériences et des réflexions personnelles de ceux et celles qui ont servi leur pays au péril de leur vie. Leurs récits sont présentés dans un esprit de pensée critique et de partage d'expériences en vue d'aider les autres à mieux se préparer quand ils seront appelés à participer à des opérations. De plus, les leçons qui jaillissent de ces pages doivent aussi servir à susciter des discussions et des débats pour établir de meilleures pratiques et politiques qui aideront les FC à être plus efficaces, plus efficientes et plus prêtes sur le plan opérationnel. De plus, ces contributions devraient servir à faire entrevoir à la population canadienne les défis et les difficultés auxquelles font face ses militaires et les réalisations qu'ils accomplissent.

NOTES

1 Canada, *Le commandement*, Ottawa, MDN, 1997, p. 4. Le commandement se résume essentiellement à l'expression de la volonté humaine – une notion qui fait partie du concept de l'intention du commandant dans le cadre de la philosophie du commandement de mission. L'intention du commandant est l'expression personnelle du pourquoi de la conduite d'une opération et de ce que le commandant souhaite réaliser. C'est un énoncé clair et concis de l'état final souhaité et des risques acceptables. Sa force réside dans le fait qu'il permet aux subordonnés de faire preuve d'initiative en l'absence d'ordres ou dans des situations imprévues ou lorsque le concept de l'opération original ne s'applique plus. Le commandement de mission est une philosophie de commandement qui favorise la prise de décision décentralisée, la liberté, la rapidité d'action et l'initiative. Il comporte trois grands principes : l'importance de comprendre l'intention d'un commandant supérieur; la responsabilité manifeste de respecter cette intention; et la prise de décisions opportunes. En résumé, le commandement est l'exercice délibéré de l'autorité sur des structures, des ressources, des individus et des activités.

2 Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, MDN, 2005. C'est dans ce domaine où l'on peut exercer une influence puissante

et susciter des changements que le leadership illustre le mieux ce qui le différencie fondamentalement du concept de commandement. Trop souvent, les termes leadership et commandement sont interchangeables ou perçus comme des synonymes. Mais ils ne le sont pas. Le leadership peut, et devrait, être une composante du commandement. Après tout, pour qu'un commandant soit efficace, l'autorité officielle inhérente au grade et au poste doit être renforcée par des qualités personnelles et des compétences – l'élément humain. Néanmoins, comme on l'a déjà dit, le commandement est fondé sur l'autorité conférée et le poste et/ou le grade attribué. Il ne peut être exercé que vers le bas de la chaîne de commandement, par l'intermédiaire des structures et des processus de contrôle. Inversement, le leadership n'est pas limité par l'autorité officielle. N'importe quel membre de la chaîne de commandement peut, s'il possède les capacités et la motivation nécessaires, influencer ses pairs et même ses supérieurs. C'est ce qui différencie clairement le leadership du commandement.

3 On confond souvent, à tort, le commandement et le leadership. Ce sont deux concepts distincts. Un commandant devrait faire preuve de leadership, mais sur le plan technique, il n'est pas obligé de le faire. Il peut s'en remettre exclusivement à son autorité et adopter une approche fortement axée sur la gestion (cela ne signifie pas que les gestionnaires ne font pas preuve de leadership – tout comme les commandants, ils devraient certainement le faire).

CHAPITRE 1

LE COMMANDEMENT D'OBSERVATEURS MILITAIRES DE L'ONU DANS LE SECTEUR DE SARAJEVO, DE 1993 À 1994

Roy Thomas

La visite dont le but était de faciliter le transfert entre les observateurs militaires des Nations Unies (UNMO) dans le secteur de Sarajevo, plus précisément de se rendre aux divers postes d'observation (PO) et emplacements des équipes, ne se déroulait pas bien. Elle avait été abrégée tandis que nous inspections le « point névralgique » sur le mont Igman¹. Comme les combats étaient incessants, nous avons dû prendre le raccourci jusqu'à Hadicizi. Cela signifiait que nous devenions des cibles potentielles pour les canons antiaériens tandis que nous dévalions la colline le plus rapidement possible à bord d'un Toyota Landcruiser, sur une route sinueuse et à découvert. « Lorsque nous franchirons la ligne des arbres, nous allons écraser l'accélérateur », me dit l'observateur qui conduisait le véhicule. Comme je venais tout juste de conduire sur les pistes de la frontière entre la Macédoine et l'Albanie, il était très éprouvant pour mes nerfs de confier ma vie au talent d'un autre chauffeur. Heureusement, pour la première fois depuis des jours, notre descente rapide n'a pas été ponctuée de tirs de canon. Ce fut la seule bonne nouvelle de ma première journée dans le secteur de Sarajevo!

La mauvaise nouvelle, c'était qu'une équipe de UNMO qui était évacuée, au moyen d'un véhicule blindé de combat (VBC) français, d'un PO UNMO qui était presque constamment la cible de tirs d'obus des Serbes de Bosnie avait été arrêtée à un poste de contrôle de la circulation de l'armée bosnienne. La situation s'est empirée! Des soi-disant membres de l'armée bosnienne avaient détourné le VBC et tout son contenu, y compris les armes personnelles et les portefeuilles du personnel de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU) qui s'y trouvait. Bien entendu, les UNMO n'étaient pas armés. Ils avaient utilisé un VBC français parce que même si les UNMO de Sarajevo possédaient quelques véhicules blindés de marque Suburban de la General Motors Corporation (GMC), ces véhicules étaient conçus pour protéger des dignitaires contre les tireurs

d'élite et non contre des tirs d'artillerie, et par conséquent, leur toit n'était pas blindé.

C'est ainsi que je fis connaissance avec le secteur de Sarajevo. Le jour où j'ai pris le commandement des UNMO de Sarajevo, les équipes étaient réparties comme suit : l'équipe « P » (papa) se trouvait dans des PO à l'intérieur de la ville; l'équipe « L » (lima) était dispersée parmi les Serbes de Bosnie qui entouraient la capitale bosnienne, un groupe dans le soi-disant refuge de Gorazde et un autre dans l'enclave de Zepa, les deux en Bosnie orientale, sur les rives de la Drina. Pas étonnant que le commandant du secteur français, le Général Soubirou, n'ait pas été de bonne humeur quand je lui ai rendu une visite de courtoisie²!

Le graffiti sur le mur d'un édifice se lisait ainsi : « Bienvenue en enfer! » Je vous invite à prendre connaissance de certains détails de mon séjour de neuf mois à titre d'observateur militaire de rang élevé de l'ONU dans le secteur de Sarajevo, du 15 octobre 1993 au 15 juillet 1994, durant lequel j'ai commandé entre 120 et 200 officiers provenant de 39 pays et de tous les continents. En réalité, pour moi, ce ne fut pas un enfer, mais plutôt l'affectation la plus intéressante et la plus gratifiante de mes 35 années de service dans les Forces canadiennes (FC).

Dans les pages suivantes, je vais donner un aperçu de ce qui s'est révélé efficace durant mon commandement des observateurs militaires dans le secteur de Sarajevo, de 1993 à 1994³. Mais il faut d'abord que je vous présente le contexte.

LA SITUATION POLITIQUE ET MILITAIRE

Le secteur de Sarajevo était une zone très active. Les UNMO qui se trouvaient dans le secteur ont dénombré plus de 2 000 points d'impact d'artillerie et de mortier dans le secteur et près de 1 000 tirs de mortier vers l'extérieur du secteur dans la seule journée du 22 décembre 1993⁴. Sarajevo pouvait être considérée de fait comme une zone de guerre, du moins en ce qui concerne l'intensité des tirs. Cependant, la situation politique n'était pas aussi claire que celle qui aurait régné durant une guerre ouverte. Pour ceux qui servaient dans la FORPRONU, aucun ennemi identifiable ne correspondait aux gabarits utilisés dans la planification de la guerre froide par l'Organisation du Traité de l'Amérique du Nord (OTAN). Il n'y avait que des ennemis de la paix, qui qu'ils soient!

Dans Sarajevo même, une brigade de la Croatie avait la responsabilité de tenir une partie du périmètre défensif érigé contre les Serbes de Bosnie. Seulement 30 kilomètres plus loin, à Kiseljak, les Croates qui se trouvaient dans cette enclave avaient conclu une alliance avec les Serbes de Bosnie opposés aux forces du gouvernement bosnien et on les soupçonnait même de « loper » quelques rares obus à Sarajevo et de toucher à l'occasion d'autres Croates. Sur bon nombre de cartes ethniques datant d'avant la guerre, Sarajevo est représentée comme une ville « incolore », sans frontières ethniques définissables. En 1993, toutes les parties tentaient, dans Sarajevo, autour de la ville et ailleurs, de s'approprier des territoires.

Deux des parties, les Serbes de Bosnie et les Croates de Bosnie, n'étaient pas reconnues comme des entités politiques sur la scène internationale. La question visant à savoir si les combats étaient la manifestation d'une lutte interne entre le gouvernement légitime de la Bosnie-Herzégovine (RBH) et les rebelles des communautés ethniques serbes et croates de Bosnie ou plutôt le fait de substituts agissant dans l'intérêt de la Serbie proprement dite et/ou de la Croatie proprement dite n'est pas encore réglée au moment de la rédaction de ces lignes⁵.

Vers la fin de 1993, du point de vue de l'organisation des UNMO et de ceux qui se trouvaient à Sarajevo, il semblait que la balance du pouvoir militaire avait penché en faveur du gouvernement bosnien, qui luttait à la fois contre les rebelles ou les substituts. Le gouvernement disposait des effectifs nécessaires pour mettre sur pied une force d'infanterie plus considérable que celle des Serbes de Bosnie et des Croates de Bosnie réunis. En fait, les forces gouvernementales comprenaient de nombreuses unités/formations des Croates de Bosnie.

En janvier 1994, Grbavica, une section du noyau urbain dont les Serbes s'étaient emparés, est devenue un point chaud, prouvant ainsi l'avantage procuré par les fantassins dans la zone urbaine de Sarajevo. Cela illustrait aussi la façon dont le gouvernement tirait désormais profit de cette ressource militaire sur le plan tactique, et même, opérationnel. Le gouvernement bosnien a lancé une série d'attaques nocturnes contre plusieurs endroits très dispersés, ce qui a déséquilibré les Serbes de Bosnie, tout en attirant les réserves serbes mobiles dans les combats en zone urbaine qui favorisaient le combat à pied. Par conséquent, le gouvernement bosnien utilisait durant les opérations des tactiques qui anéantissaient l'avantage

conféré aux Serbes de Bosnie par leurs chars et leur artillerie, tout en exposant leur manque de fantassins.

Durant cette même période, nous avons connu une série d'actes sauvages visant à river les yeux du monde entier sur Sarajevo, comme si l'on voulait provoquer une intervention. Le point culminant fut le massacre au marché du début de février 1994, durant lequel 68 civils ont été tués et des centaines ont été blessés (je ne jette aucun blâme). Un cessez-le-feu préparé par le Général Sir Michael Rose, qui venait tout juste de prendre le commandement des forces militaires de l'ONU en Bosnie, est entré en vigueur le 10 février 1994⁶.

Le plan de paix du Général Rose en février comportait quatre principaux éléments, qui concernaient tous les observateurs militaires. Premièrement, il fallait surveiller le respect du cessez-le-feu de février. Deuxièmement, il fallait vérifier le mouvement des armes lourdes et des véhicules blindés de combat (VBC), à partir de la zone d'exclusion totale (TEZ) d'un rayon de 20 kilomètres (km) ou vers les points de regroupement d'armes protégés de l'ONU. Troisièmement, les UNMO ont pris position entre les belligérants jusqu'à ce que les troupes de l'ONU puissent les remplacer. Dans certains cas, les troupes de l'ONU n'ont jamais été autorisées par la suite à se rendre dans ces endroits. L'une des principales tâches des observateurs militaires, qui étaient acceptés des deux côtés de la ligne de démarcation, était de déterminer exactement où celle-ci se trouvait et d'en rendre compte. Enfin, on a demandé aux observateurs de l'ONU, encore une fois à cause de leurs meilleures relations avec les belligérants aux niveaux locaux de commandement, de faciliter le travail de la Commission mixte⁷.

En avril-mai 1994, la situation à Gorazde, qui faisait partie du secteur de Sarajevo, a été une source de défis pour les chefs d'équipe UNMO concernés, ainsi que pour moi, leur supérieur immédiat⁸. Les combats à Gorazde étaient la preuve qu'on avait commencé à violer le cessez-le-feu. Dans Sarajevo même, il semblait qu'on avait décidé de remplacer les tirs d'obus par des tirs de tireurs d'élite pour influencer sur le combat, non seulement sur le champ de bataille, mais aussi aux yeux des médias internationaux.

C'était là l'environnement de travail d'un UNMO à Sarajevo, un officier provenant d'une de 39 nations différentes, de n'importe quel continent, et

plus important encore, qui n'avait peut être jamais vu de la neige. Comme on me l'avait dit durant mon cours d'officier de nombreuses années auparavant, il n'y a rien de plus difficile que d'organiser un « groupe d'officiers ». Parmi les officiers que je commandais se trouvaient des militaires de tous grades, de lieutenant à colonel, qui faisaient partie de l'Armée de terre, de la Force maritime, de la Force aérienne et des Marines, ainsi que des branches des armes de combat, du service de soutien, de la logistique, des communications, du renseignement et, bien entendu, même des forces spéciales. Il se pouvait que d'anciens ennemis, comme les marins de l'Argentine et de la Grande-Bretagne, soient appelés à servir ensemble. Au cours d'une période donnée, il pourrait y avoir seulement un autre Canadien parmi les UNMO que j'ai commandés à Sarajevo.

Au total, entre 120 et 200 UNMO se trouvaient dans le secteur de Sarajevo, suivant la date. Ils étaient répartis entre les 12 à 23 PO/emplacements d'équipe, encore une fois suivant la date, qui entouraient Sarajevo ou qui s'y trouvaient. Le nombre de UNMO et d'emplacements d'équipe a atteint son point culminant tout juste après l'entrée en vigueur du cessez-le-feu de février. À la mi-mars, des cessez-le-feu au centre de la Bosnie, puis la situation à Gorazde, ont entraîné une diminution des effectifs de UNMO dans Sarajevo même. À un moment donné, il y a eu aussi jusqu'à 52 interprètes.

Les UNMO devaient se procurer leurs vivres « dans les établissements civils » et puiser dans leur portefeuille au lieu d'utiliser le canon de leur fusil, comme l'armée napoléonienne l'avait fait une fois. Par exemple, les UNMO qui travaillaient du côté des Serbes achetaient du bœuf pour les UNMO se trouvant à l'intérieur de la ville tandis que ces derniers se procuraient au post exchange (PX) français des articles pour ceux qui se trouvaient à l'extérieur de la ville. Certains UNMO ont réussi à conclure une entente pour la cuisine et le ménage. D'autres équipes ont dû effectuer toutes les corvées domestiques elles-mêmes. L'entretien de l'équipement était la responsabilité de l'équipe, même si, en théorie, toutes les réparations techniques devaient être effectuées dans les installations d'entretien sur place de l'ONU à Sarajevo. Il fallait prendre des dispositions pour obtenir une aide technique sur place, p. ex., la réparation d'une radio ou d'un véhicule, qui, souvent, n'était fournie que plusieurs jours plus tard, suivant la situation.

L'observateur militaire de rang élevé (SMO) rendait compte au UNMO en chef, à Zagreb, par l'intermédiaire du UNMO supérieur de la Bosnie-Herzégovine. Les UNMO de Sarajevo « appuyaient » le commandant du secteur de la FORPRONU, mais dans les faits, nous étions davantage sous le contrôle opérationnel (OPCON). L'un des principes fondamentaux des opérations des UNMO était que les patrouilles devaient être composées d'observateurs appartenant à diverses nationalités, sinon elles n'étaient pas valides⁹. Ainsi, par exemple, deux Canadiens ne pouvaient jamais faire partie de la même patrouille opérationnelle. Si la « politique » constitue une partie importante du processus de commandement aux niveaux supérieurs des opérations de l'ONU ou même de n'importe quelle mission internationale, les « gens » sont l'élément fondamental du succès des opérations des observateurs, particulièrement s'ils ne sont pas armés.

CONNAÎTRE SON PERSONNEL

Il ne sert à rien de « tempêter » contre la qualité des UNMO que les nations participantes ont envoyés. Lorsque vous assumez le commandement d'observateurs militaires, vous devez vous contenter de ceux qui vous sont fournis¹⁰. La clé de mon succès a été de suivre les conseils d'un ancien SMO expérimenté. « Consacrez vos premiers jours à visiter tous les PO des équipes », m'avait-il dit. « Votre adjoint doit avoir un bon jugement, sinon il n'aurait pas survécu. Donnez-lui les rênes du pouvoir pendant que vous apprenez à connaître votre personnel »¹¹.

Dans le cas du secteur de Sarajevo, cela signifiait d'abord que même si je devais travailler au moins à temps partiel à mon quartier général du central téléphonique (poste, téléphone, télégraphe) où se trouvait le commandant du secteur, j'ai essayé de dormir chaque nuit à l'emplacement/au PO d'une équipe différente. Je n'ai pas réussi à toutes les visiter immédiatement. Ce n'est que plus tard, en novembre, que j'ai fini par rendre visite à certains emplacements plus isolés, ainsi qu'à me rendre auprès de mes équipes à Gorazde et à Zepa durant le même mois. Une chose est sûre, ces « nuits sur le terrain » m'ont permis de récolter beaucoup d'informations sur les membres des équipes à chaque emplacement clé.

J'ai conservé cette habitude tout au long de cette période de neuf mois. Tandis que d'autres militaires qui se trouvaient au PTT cessaient de travailler à la fin du groupe d'ordres (Gp O) en soirée, je montais souvent

dans mon véhicule pour me rendre à l'emplacement d'une équipe afin d'y passer la nuit, de me tenir au courant des relations interpersonnelles et d'identifier les voix qui me répondaient sur le réseau radio. Cette pratique était nécessaire en raison de la rotation fréquente des UNMO.

Sarajevo, du moins à la fin de 1993, ressemblait à un champ de tir d'artillerie et à un stand de tir pour tireurs d'élite. La coutume voulait donc que les observateurs soient affectés à Sarajevo pour trois mois seulement. Cela signifiait que durant n'importe quel mois, au moins 30 observateurs quittaient leur poste et étaient remplacés par 30 nouveaux venus ou plus. J'interviewais personnellement chaque nouveau UNMO qui était affecté au secteur de Sarajevo. Mon premier commandant (cmdt) avait l'habitude de dire que le temps consacré à la reconnaissance est rarement gaspillé. De même, le temps consacré à apprendre à connaître les gens durant une mission d'observation est rarement gaspillé.

Ces entrevues individuelles à l'arrivée me donnaient aussi l'occasion d'énoncer les règles de base afin que les nouveaux connaissent exactement ma position sur certains sujets clés. Notre travail consistait à recueillir de l'information et les mots « confirmé par les UNMO » étaient très importants à Sarajevo où bon nombre de civils innocents étaient tués par les belligérants tout simplement pour obtenir quelques secondes d'antenne à CNN dans le cadre de leur bataille pour la publicité internationale¹². Je disais aux nouveaux arrivants qu'un faux rapport signifiait leur départ immédiat de Sarajevo!

La sécurité était presque aussi importante. Des obus avaient souvent atterri dans le stationnement du bâtiment PTT de Sarajevo où se trouvait mon quartier général (QG)¹³. La fenêtre de mon bureau était recouverte de ruban adhésif afin de minimiser les éclats de verre. Il fallait que chaque nouveau UNMO comprenne clairement que la violation de ma règle sur le port du gilet pare-éclats et du casque à l'intérieur de la ville ainsi qu'en première ligne et sur les routes à l'extérieur de la ville réputées pour être la cible de tireurs d'élite était un motif suffisant de départ. J'ai effectivement renvoyé des UNMO du secteur de Sarajevo après les avoir observés alors qu'ils se trouvaient dans des zones dangereuses sans leur protection personnelle¹⁴. Il fallait aussi insister sur la conduite prudente et on demandait aux nouveaux arrivants s'ils avaient déjà conduit sur des routes glacées ou enneigées. Il fallait vérifier de petits détails, p. ex., s'assurer que la taille du pneu de secours était appropriée¹⁵. De plus, il se pouvait qu'en

l'absence de neige à Sarajevo même, il y ait souvent de grosses accumulations de neige sur les collines environnantes où s'étaient tenus les Jeux Olympiques de 1984. Un trajet de seulement quelques kilomètres signifiait un changement considérable des conditions routières.

J'avais adopté la politique de la porte ouverte, que j'expliquais à chaque officier qui devait devenir l'un de mes UNMO. N'importe qui pouvait me rendre visite, mais si le but de la visite était une plainte contre un autre UNMO ou l'un de mes chefs d'équipe, j'appelais alors cet individu afin que le problème soit réglé ouvertement en présence de toutes les parties. À la suite de telles discussions, deux chefs d'équipe ont été réaffectés et au moins un interprète a été muté¹⁶.

J'avais également établi une règle sur la fraternisation avec les interprètes, qui pouvait être un motif de transfert à l'emplacement d'une autre équipe. Les relations intimes avec les interprètes perturbaient le fonctionnement des équipes de UNMO, car elles entraînaient des plaintes en matière de favoritisme et de discrimination. Cela n'empêchait pas toutefois les UNMO d'organiser des soirées et de s'amuser. En fait, on encourageait ces réceptions. Le dialogue permet aux gens de se connaître et les soirées donnaient aux UNMO l'occasion de faire ma connaissance et d'apprendre à se connaître les uns les autres dans une ambiance plus détendue¹⁷.

Au cours d'une entrevue, j'ai pu constater l'utilité de rencontrer les nouveaux UNMO immédiatement à leur arrivée. Ce groupe particulier de UNMO, provenant tous du même pays de l'Europe de l'Ouest, avait eu le malheur de voir l'officier français qui guidait leur aéronef de l'ONU à l'aéroport de Sarajevo, après l'atterrissage, abattu par un tireur d'élite sous leurs yeux, au pied de la rampe qu'ils étaient en train de descendre. Quel accueil traumatisant à Sarajevo effectivement! La façon dont chaque UNMO a décrit sa réaction à cet événement était révélatrice. Celui qui a passé l'incident sous silence, à la façon d'un « macho », a été le seul UNMO que j'ai dû faire transférer de Sarajevo parce qu'il ne pouvait pas gérer le stress.

J'ai aussi dû faire comprendre clairement aux nouveaux UNMO qu'ils ne devaient pas entreprendre des tâches qui suscitaient chez eux une trop grande crainte. Des gens qui ne maîtrisent pas leurs peurs, souvent fondées, ne sont pas les meilleurs coéquipiers qui soient pour patrouiller une zone dangereuse. Par exemple, cette politique signifiait que certains

UNMO ne participaient pas à une patrouille au cours de laquelle on utilisait le véhicule UNMO qui était la cible de tirs chaque fois que la patrouille roulait devant un certain repère terrestre.

Comme le courage est la qualité la plus appréciée dans de telles situations, les UNMO faisant partie d'une équipe devaient prouver leur courage pour être acceptés. On s'attend aussi à ce qu'ils fassent preuve de courage en tant que leaders. Sans vouloir me vanter, je dois décrire certains actes qui ont semblé forger ma réputation à cet égard. Il existe bien sûr deux types de courage, le courage physique et le courage moral, et un bon leader doit faire preuve des deux devant ses officiers.

LE LEADERSHIP PAR L'EXEMPLE

J'estime que le leadership par l'exemple est essentiel. Voici des exemples d'actions qui soulignent ce concept :

S'exposer au danger. Durant mes reconnaissances initiales et les nuits que j'ai passées au début de mon mandat dans chaque PO, j'étais exposé aux mêmes risques personnels que les individus affectés à cet emplacement. Cependant, il faut parfois faire plus. Lorsqu'un chef d'équipe a suggéré qu'un emplacement/PO donné soit évacué en raison des lourds bombardements aux environs et/ou de l'emplacement d'un système d'armes appartenant à l'un des belligérants, tout près d'un emplacement de UNMO, j'avais déjà passé la nuit avec cette même équipe. Ce PO donné avait déjà été évacué avant que j'assume mon commandement, puis rouvert après mon arrivée. Je ne voulais pas que ce poste clé soit abandonné à nouveau. Au lieu d'autoriser son évacuation, j'en ai fait ma base pendant plus d'une semaine, y dormant avec l'équipe (la plupart des tirs avaient lieu la nuit) et me déplaçant pour remplir mes fonctions de SMO. À la suite de cette décision, j'ai partagé bon nombre de dangers, y compris celui d'être exposé lorsque je me déplaçais à partir et en provenance du PO. J'étais en mesure d'évaluer personnellement si la situation était trop dangereuse. Le PO n'a été déplacé que lorsque le cessez-le-feu de Rose est entré en vigueur et que la diminution des effectifs a justifié le transfert à d'autres emplacements¹⁸.

Être le premier à prendre des risques. Au début de mon commandement, j'ai dû rétablir le droit des UNMO de traverser les lignes de front la nuit, à condition que les belligérants en soient avertis. Évidemment cette

manœuvre peut être éprouvante pour les nerfs puisqu'on ne pouvait jamais évaluer la réaction des belligérants. Cependant, en octobre 1993, j'ai averti les deux parties qui étaient engagées dans un échange de feu que je descendrais dans deux minutes par la route, ce que j'ai dû faire par la suite. À l'occasion de ce premier défi, j'ai dû enfreindre mes propres règles et me déplacer seul. Pourquoi exposer d'autres UNMO alors que c'était le symbole du véhicule UNMO qui était nécessaire? Une fois ce droit établi durant cette incursion et d'autres incursions semblables, j'ai eu moins de difficulté à demander aux UNMO de faire la même chose. Un tel droit devait être tout à fait normal ne serait ce que pour permettre l'évacuation des blessés du côté des Serbes de Bosnie vers l'installation médicale française de la FORPRONU à l'intérieur de la ville. Moins d'un mois plus tard, ce droit de se déplacer la nuit devait se révéler inestimable.

Prendre des risques pour les UNMO sous votre charge. En décembre 1993, au crépuscule, un de mes UNMO m'a informé à la radio, d'une voix tremblante, qu'il était poursuivi, puis qu'il avait été pris en otage par Vasko, un terroriste serbe de Bosnie bien connu. Comme il était le chef d'équipe de son emplacement, quelqu'un d'autre devait négocier sa libération s'il était pris en otage. J'ai décidé de le faire moi-même. J'avais également déclaré à mes UNMO, lorsque j'ai pris mon commandement, que je les défendrais immédiatement si l'une des parties belligérantes les maltraitait. Tandis qu'un officier des opérations (canadien) extrêmement compétent se chargeait du réseau des UNMO, je me suis dirigé, accompagné d'un interprète et de l'adjoint bangladais des UNMO, vers le côté serbe afin de prouver l'utilité d'avoir établi notre droit de nous déplacer la nuit. Bien entendu, toute mon organisation suivait cette prise d'otage éventuelle à la radio, tout comme, sans aucun doute, toutes les parties belligérantes. Heureusement pour nous, ainsi que pour mon niveau d'anxiété, le temps consacré à établir des relations n'avait pas été vain et le commandant des Serbes de Bosnie de ce secteur avait déjà « empoigné » Vasco et obtenu la libération de mon chef d'équipe avant que je n'arrive sur les lieux¹⁹.

Dans un autre incident au cours duquel mes UNMO avaient été pris en otage, je suis devenu moi-même un otage. Je me suis enfui, quelque chose que je ne recommande pas, mais j'ai dû ensuite retourner sur les lieux le lendemain pour tenter de négocier avec les mêmes auteurs de prise d'otages la libération de mon équipe, le but dans lequel je m'étais rendu en premier lieu à cet endroit.

UNMO en danger. Une intervention immédiate lorsque des UNMO étaient en danger devait faire l'objet d'une instruction permanente d'opérations (IPO) du SMO. C'est quelque chose que j'ai mis en pratique quasiment jusqu'au jour de mon départ. Bien que les tirs d'obus aient été interrompus par le cessez-le-feu en février 1994, dans les faits, les tirs de tireurs d'élite ont augmenté²⁰. Vers la fin du mois de juin 1994, moins d'un mois avant mon retour au pays, j'ai reçu, pendant que je me dirigeais vers un autre emplacement, l'appel d'une personne folle d'inquiétude qui m'annonçait que trois de mes UNMO étaient piégés dans un terrain neutre, sous le tir des Serbes de Bosnie. Les tirs de riposte des Serbes, qui avaient été provoqués par le meurtre d'une jeune vedette de soccer des Serbes de Bosnie, avaient pris par surprise quelques femmes bosniennes qui se trouvaient dans leurs lots à jardiner dans le terrain neutre. Mes UNMO s'étaient rendus sur place pour les protéger. Cependant, le commandant de mon équipe la plus proche n'avait pas été autorisé à rencontrer le commandant des Serbes. J'ai roulé à toute vitesse jusqu'au QG de ce commandant, repoussé plusieurs sentinelles qui pointaient leurs AK-47/AK-74 vers moi et j'ai été en mesure d'arrêter les tirs.

Interprètes en danger. Cette IPO devait s'appliquer aux interprètes qui faisaient partie intégrante des équipes de UNMO. Une fois, l'une de nos interprètes, une Serbe de Bosnie qui habitait dans un village dont les hommes étaient détenus par les forces du gouvernement bosnien, a été battue par ses voisines. En plus de la protéger en lui offrant d'habiter dans l'enceinte de notre équipe la plus proche, nous avons dû faire autant de tapage auprès de la hiérarchie de commandement des Serbes de Bosnie, à cause de cet incident, que nous l'avions fait lorsqu'un de nos UNMO avait subi de mauvais traitements.

Les commandants avec qui je négociais m'ont demandé pourquoi je m'intéressais tellement au sort de l'une de nos soi-disant « employées locales ». Comme je devais ma vie aux interprètes, et ils le savaient très bien, aucune réponse à cette question n'était nécessaire. Il était important de montrer à tous mes UNMO que les interprètes faisaient partie de l'équipe et n'étaient pas seulement des machines parlantes ou du personnel de soutien dont le rôle était d'assurer leur confort matériel²¹. J'ai eu neuf mois pour m'assurer que tous les belligérants savaient qu'ils pouvaient s'attendre à me trouver immédiatement sur le pas de leur porte et celle de leurs supérieurs si n'importe quel membre de l'équipe des

UNMO de Sarajevo, militaire ou civil, était visé par des tirs, maltraité ou pris en otage.

Être le premier à donner l'exemple, malgré le danger. Quand la TEZ est entrée en vigueur, on a signalé de nombreuses violations comportant des allégations relatives à l'emploi d'armes lourdes interdites. Il a fallu inspecter l'emplacement d'explosions dans le terrain neutre. Je me suis moi-même rendu sur les lieux de la première, qui avait été signalée dans une zone où régnaient beaucoup de tensions. Après quelque agitation, mon partenaire UNMO malaisien et moi avons quitté le côté bosnien de la ligne de front pour nous rendre à l'emplacement de la supposée explosion. Il n'y avait aucune mine. Cependant, certains Serbes de Bosnie, situés de l'autre côté, ont tiré sur nous. Nous avons dû rester debout, agiter le drapeau de l'ONU et poursuivre notre tâche, sachant que si nous nous abritions, ils se mettraient alors à tirer sur nous et non près de nous, sous prétexte que nous avions adopté des positions de combat. Il était important que cette norme soit mise en évidence dès le début du cessez-le-feu. Durant les neuf mois où j'ai agi comme SMO du secteur de Sarajevo, il n'y a eu aucune perte chez mes UNMO et ce fut ma plus grande réalisation.

Courage moral. Le courage moral est également une nécessité, et pour moi, cela signifiait protéger n'importe quel UNMO se trouvant sous mon commandement des mesures disciplinaires proposées par les autorités supérieures. Au début, cela a entraîné certaines dissensions avec le commandant du secteur, qui semblait prêt à accepter la version donnée par le gouvernement bosnien d'un incident survenu sur le mont Igman et non le rapport de l'une de mes équipes d'observateurs. Il voulait que le UNMO qui avait rédigé un rapport contredisant la version du gouvernement bosnien soit transféré à l'extérieur du secteur de Sarajevo. J'ai refusé de le faire ou de modifier mon rapport de situation (SITREP) afin qu'il soit conforme aux dires du commandant du secteur. Mon adjoint, qui parlait français, a trouvé la tension tellement intolérable dans le mess des officiers, où l'on ne parlait que le français, qu'il a demandé un transfert. Cependant, le commandant du secteur, le Général Soubirou, en est venu à apprécier à la fois l'organisation des UNMO et ma personne²².

De même, lorsqu'une équipe d'observateurs a commis une erreur au sujet d'un char des Serbes de Bosnie dans la TEZ en mai 1994, le quartier général de la FORPRONU en Bosnie et l'observateur militaire en chef à

Zagreb voulaient tous les deux que l'équipe fautive soit réaffectée immédiatement, tout comme le chef d'équipe. J'ai répondu qu'ils devraient alors me réaffecter moi aussi! J'étais responsable et je me sens toujours responsable des actes des UNMO de Sarajevo durant mon commandement. La discipline des subordonnés doit être la prérogative de leur supérieur immédiat et non le reflet des sanctions souhaitées par les quartiers généraux supérieurs. Inutile de dire que je ne voulais pas renoncer au poste le plus intéressant et le plus gratifiant de ma carrière militaire. Cependant, tous les UNMO devaient savoir qui était le responsable en dernier ressort. Ce ne fut pas la seule occasion où j'ai dû défendre mes observateurs!

Un dernier exemple. Au départ, les UNMO de Sarajevo ont demandé la permission de patrouiller la nuit afin de recueillir de l'information. Toutes ces demandes m'étaient transmises. Les UNMO possédaient moins d'équipement spécialisé que les troupes de la FORPRONU, p. ex., les Français, et ne circulaient pas à bord de VBC. Puisque l'origine des tirs était souvent difficile à déterminer la nuit, les belligérants qui s'ennuyaient tiraient souvent sur les véhicules de l'ONU. Par conséquent, la nécessité d'une patrouille de nuit devait être justifiée. Dans la plupart des cas, quoi qu'il en soit, l'information recueillie, s'il y en avait, ne serait transmise à un décideur qu'une fois le Gp O du commandant du secteur terminé. Si la patrouille était justifiée, alors mon adjoint, moi-même ou l'un des chefs d'équipe entreprenait la tâche. C'est ce que j'ai fait savoir clairement à quiconque formulait la demande, qui était habituellement acheminée par l'intermédiaire de la section des opérations du secteur plutôt que par mon propre quartier général.

Il fallait également du courage moral pour appuyer les interprètes, qui étaient considérés à l'époque comme des employés locaux embauchés sur une base mensuelle. Une fois, j'ai littéralement tendu une embuscade à un dignitaire venu du Siège des Nations Unies à New York au moment où il sortait d'une réunion et je l'ai imploré de fournir un soutien médical à un interprète serbe de Bosnie qui faisait partie de mon équipe à Sarajevo. Cet interprète ne faisait pas confiance aux installations des Croates à Zagreb, ne pouvait être accepté par les hôpitaux dans Sarajevo et ne pouvait recevoir le traitement approprié dans les installations de Belgrade, qui étaient frappées d'embargo. Entre temps, des Bosniens qui habitaient dans la ville et n'avaient apparemment aucun lien avec l'ONU recevaient des

traitements dans un hôpital à Ancona, en Italie, à l'autre extrémité du pont aérien international.

Le courage consistait aussi à gagner le respect des belligérants puisque l'établissement d'une bonne relation avec les commandants des diverses factions jouait un rôle, du moins en 1993-1994 à Sarajevo, dans la survie des UNMO²³. Tandis que je me rendais avec un commandant du gouvernement bosnien sur les lieux d'un incident à bord de mon véhicule, mon PO le plus près m'a averti que la route allait être bombardée un peu plus loin. L'équipe recommandait que je fasse demi-tour. J'ai demandé à mon officier de liaison bosnien si lui et son commandant désiraient faire demi-tour. Ils ont répondu non, et j'ai donc dû poursuivre ma route!

Au début du cessez-le-feu, une patrouille du gouvernement bosnien a commis une infraction en pénétrant dans une maison en ruines, ce qui a été signalé par les Serbes de Bosnie. Comme il était important de réagir rapidement en cas de telles plaintes, je me suis donc rendu à la limite du terrain neutre avec l'officier de liaison des Serbes de Bosnie, qui a alors refusé d'aller plus loin à cause des mines et des munitions explosives non explosées (UXO). J'ai poursuivi mon chemin, accompagné de mon interprète, parce qu'il était important de vérifier si l'allégation d'incident était fondée. Je me suis simplement fié à mon expérience dans des zones minées pour m'avertir du danger. J'ai été en mesure de vérifier qu'aucun Bosnien n'était présent. Cette démonstration de courage physique m'a valu le respect, et a ensuite facilité ma relation et celle de mes équipes avec les belligérants.

Il fallait aussi du courage moral pour faire affaire avec les belligérants. Encore une fois, au début du cessez-le-feu, un nombre important de UNMO venus de pays musulmans est arrivé. Une brigade de Serbes de Bosnie a refusé d'accepter un officier jordanien dans ses rangs. Je n'ai pas accepté cette situation et je peux déclarer avec plaisir que lorsque la période de service de six mois de cet UNMO de Jordanie a pris fin, cette même brigade a demandé qu'on prolonge sa période de service au lieu de le muter²⁴.

RECONNAISSANCE

Il était important d'apprendre à connaître les gens afin de comprendre la personne qui s'exprimait à la radio ou au moyen d'une ligne terrestre. C'était aussi important pour que les qualités nécessaires au leadership d'une équipe et à des postes d'état-major clés soient rapidement décelées et que les individus appropriés soient choisis avant d'être affectés hors du secteur. Par exemple, on avait besoin pour le réseau des UNMO de Sarajevo de militaires qui maîtrisaient bien l'anglais. Le temps perdu à « répéter des mots » pouvait entraîner le brouillage d'un message important, p. ex., sur les détails d'un bombardement ou d'un tir de tireur d'élite en cours ou sur des informations relatives à un blessé. J'ai jumelé un pilote de MIG bangladais, qui était capable de comprendre les mots clés dans le trafic radio anglais, à un officier du renseignement de l'armée bangladaise qui maîtrisait moins bien l'anglais parlé, particulièrement à la radio, pour former une équipe opérationnelle. Cela a fonctionné²⁵.

J'estimais que dans une organisation de UNMO, il était important de me défaire de tout préjugé au sujet des compétences des représentants de n'importe quelle nationalité. Tout le monde avait des atouts. La clé, c'était de trouver lesquels. Quelqu'un qui ne parlait presque pas anglais et qui ne savait pas bien conduire, particulièrement sur des routes montagneuses en hiver, pouvait se révéler utile seulement lorsque les bombardements et les tirs des tireurs d'élite étaient intenses parce qu'il faisait preuve d'un courage qui inspirait ses collègues dotés d'une gamme de compétences plus étendue²⁶.

Il était important de reconnaître la contribution des UNMO. Je me suis fait un point d'honneur d'organiser un souper d'adieu pour les membres de mon état-major immédiat et mes chefs d'équipe subordonnés ainsi que leurs collègues au moment de leur départ. Je leur remettais également une plaque fabriquée sur place que j'avais conçue et payée de ma poche²⁷. De plus, comme tous les rapports d'évaluation des UNMO devaient comprendre des commentaires du SMO, la meilleure reconnaissance qu'un commandant pouvait accorder à un observateur consistait à prendre le temps de décrire lui-même les mérites de chaque UNMO dans ce rapport qui servait souvent à déterminer les affectations ultérieures, particulièrement dans le cas de ceux qui avaient été affectés pendant un an ou plus à titre de UNMO. Certaines de ces évaluations, surtout celles des chefs d'équipe et des membres de l'état-major personnel, devaient être rédigées

presque entièrement par le SMO. J'ai pris l'habitude de montrer ces rapports d'évaluation aux individus concernés avant leur départ dans le cadre d'une entrevue finale. Cette échéance servait à motiver les chefs d'équipe à faire rapidement leur part dans ce processus d'évaluation. Comme j'utilisais mon propre ordinateur pour rédiger ces évaluations, j'ai conservé des copies de mes commentaires, ce qui s'est révélé inestimable puisqu'on m'a demandé plusieurs fois, après mon retour au Canada, de commenter le rendement de certains UNMO qui avaient servi sous mes ordres dans le secteur de Sarajevo.

J'ai aussi appris à reconnaître ce qui était important pour mes équipes. Par exemple, Madame Benazir Bhutto a reçu un « traitement d'honneur » au quartier général de la FORPRONU lors d'une visite à Sarajevo. Mon contingent de UNMO pakistanais a été mécontent lorsque Nawaz Sharif, qui était susceptible d'être le prochain président du Pakistan, n'a pas reçu le même traitement à Sarajevo²⁸. J'ai tenté de combler cette lacune au moyen des ressources des UNMO de Sarajevo, tout en accordant aux officiers pakistanais l'occasion de rencontrer le principal opposant de Madame Bhutto pendant une durée équivalente à celle de leur participation à la visite de cette dernière.

CONTACT

Les visites sur place devaient se poursuivre, et à vrai dire, ce n'était pas ardu. Dans mon quartier général, je dormais dans mon bureau et je mangeais à la cafétéria de l'armée française. Je mangeais et je dormais mieux dans les emplacements des équipes, tout en me renseignant sur mes UNMO. J'utilisais également la radio. L'information est un échange et mes UNMO devaient être mis immédiatement au courant de la situation. Les détails au sujet des bombardements (les points d'impact – pas nécessairement qui était responsable du bombardement, même si on le savait), des tirs des tireurs d'élite (les emplacements assiégés et non l'identité des tireurs, si on la connaissait) et des mines étaient transmis immédiatement. Après chaque négociation à laquelle j'avais participé, je donnais immédiatement un briefing à mon organisation au moyen de la radio. Cela avait pour effet non seulement de tenir au courant l'ensemble de mon organisation, mais aussi de transmettre aux belligérants ce qui, selon moi, avait été dit durant la réunion puisque toutes les parties en conflit surveillaient tous les réseaux²⁹.

Il peut sembler difficile de croire que des exposés généraux aient été donnés puisque les UNMO étaient éparpillés dans le terrain montagneux, mais lorsque ce fut possible, ils se sont révélés inestimables. Par exemple, quand le cessez-le-feu a été « imposé » soudainement en février 1994, je n'ai pas pu interviewer personnellement l'ensemble des quelque 50 nouveaux arrivants qui devaient servir de renforts à court terme. Cependant, avant qu'ils ne joignent leurs équipes, je les ai rassemblés pour leur donner un exposé, malgré les protestations de l'état-major français qui refusait de libérer la seule grande pièce du quartier général.

Au départ, la tâche assignée à ces nouveaux, ainsi qu'à mes UNMO déjà sur le terrain, consistait à exercer une surveillance 24 heures par jour, 7 jours par semaine ou plutôt à écouter les tirs d'artillerie afin de se tenir au courant des violations. Après mon briefing général initial, je me suis rendu à minuit et tôt le matin (2 h) à l'emplacement des équipes où les nouveaux arrivants avaient été postés et « écoutaient et observaient » dans le noir. La noirceur ne devait être qu'externe, et non « situationnelle », puisque l'observateur militaire de rang élevé devait s'assurer que tout le monde en savait autant que lui. Les échanges d'information effectués durant ces visites ont été avantageux pour moi comme pour eux, tout en me permettant de rencontrer les individus que je n'avais pu interviewer.

SOUTIEN PERSONNEL

Si vous connaissez votre personnel, vous n'êtes pas seul. Mon adjoint malaisien, un ancien parachutiste qui avait participé à des opérations de contre insurrection dans la jungle, partageait avec moi la tâche des visites la nuit, ainsi qu'une gamme complète de dangers, tout en faisant preuve de qualités de leadership qui m'ont permis de profiter de mon congé, sachant que les UNMO de Sarajevo étaient entre de bonnes mains. Un marin britannique, puis un officier d'infanterie canadien, un officier de la force aérienne hollandaise et enfin un pilote de la Nouvelle Zélande ont occupé à tour de rôle le poste de mon principal officier des opérations, qui s'assurait que j'étais bien appuyé sur le plan opérationnel par mon quartier général. Un Danois et un Ghanéen, notamment, se sont assurés que notre logistique était appropriée. Deux officiers bangladais s'occupaient de mon système du personnel. Tous ces officiers devaient avoir mon soutien absolu. Au besoin, je soumettais un de leurs problèmes à un quartier général supérieur.

Encore une fois, j'ai été très bien servi par la plupart de mes chefs d'équipe³⁰. Il est important de se rappeler que la plupart des UNMO sont des officiers dotés de qualités de leaders. C'est pourquoi j'ai suivi la règle qui préconise une délégation maximale en ce qui concerne les affaires locales, appuyée par mon intervention personnelle, au besoin. Par exemple, lorsque le cessez-le-feu est entré en vigueur, l'officier kenyan qui dirigeait l'une de mes équipes a réussi à assurer la liberté de mouvement de l'ONU au moyen d'une route menant à Sarajevo, qui avait été jusqu'ici minée ou entravée par un barrage routier. Son initiative nous a permis de faire plus de patrouilles lorsque nous n'avons plus été obligés d'emprunter l'itinéraire précédent menant à cette zone, qui était beaucoup plus long.

Une autre fois, lorsque les frappes aériennes de l'OTAN à Gorazde nous ont empêchés de communiquer avec les Serbes de Bosnie, un chef d'équipe jordanien a profité de cette accalmie dans les activités normales pour entreprendre le ramassage des ordures dans sa zone d'opération, une activité qui, bien entendu, ne fait pas partie du mandat du UNMO, mais qui a été effectuée principalement par les habitants, sous sa direction. J'ai rarement été désappointé lorsque j'ai délégué mes pouvoirs!

Le soutien des autorités a aussi été remarquable. Le Colonel Pastoor, un Hollandais qui était mon supérieur UNMO en Bosnie, avait servi avec moi dans un PO sur le plateau du Golan au cours d'une période de service antérieure auprès de l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST). Il m'a appuyé constamment. Le Chef du Groupe d'observateurs militaires (CMO) à Zagreb, le Brigadier-général Pellnas, un Suédois, avait été mon premier CMO en Afghanistan. Le quartier général des UNMO à Zagreb, particulièrement l'administrateur du personnel des UNMO qui appuyait toutes mes demandes/refus d'affectation, m'a offert un soutien constant et opportun, même s'il était parfois responsable de plus de 1 000 UNMO. Le Colonel Pastoor a été remplacé par le Colonel Tairobi, de la Malaisie, qui m'a fourni le même niveau de soutien que son prédécesseur hollandais. De même, le Général Sir Michael Rose, son état-major personnel et le Général Soubirou ainsi que son état-major personnel m'ont fourni un soutien extraordinaire.

COMPÉTENCE PERSONNELLE

Il faut d'abord et avant tout aimer les relations interpersonnelles. Il est difficile d'imaginer un officier canadien que cette tâche n'enthousiasme

pas. Pour commander des UNMO, comme je l'ai dit un peu plus haut, un leader doit connaître le plus possible chacun des observateurs et tous les commandants belligérants qui influent sur la sécurité de ces derniers. Acquérir une compréhension de ces individus est difficile. Parfois, le SMO doit veiller à ce que ses préjugés personnels ne l'empêchent pas de voir les véritables qualités des individus, que ce soit les officiers qui travaillent pour lui ou ceux avec qui il doit négocier.

Mon expérience à Sarajevo, ainsi que mes périodes de service en tant qu'observateur en Afghanistan et au Sud du Liban, m'ont convaincu que tous les observateurs ont des qualités. De plus, presque tout le monde, y compris les belligérants, possède quelque chose qui suscite l'admiration. Le hic pour le SMO, c'est de parvenir à le découvrir³¹!

La compétence, c'est aussi connaître le terrain où les UNMO devront travailler, jour et nuit. De nos jours, cette tâche est facilitée par le système mondial de localisation (GPS), mais je dois quand même être capable de conduire sur les routes « couramment empruntées », en pleine noirceur, tous feux éteints, si mes observateurs doivent le faire. Un dirigeant de UNMO ne peut se permettre d'avoir de la difficulté à lire une carte – même si le chauffeur du commandant est le meilleur lecteur de cartes qui soit. Il est aussi impardonnable de ne pas connaître le terrain où les UNMO doivent entreprendre leur mission, ainsi que toutes les positions des belligérants qui peuvent être dangereuses. Par contre, on ne peut faire confiance à un UNMO qui prétend qu'il n'a jamais été désorienté ou qu'il ne s'est jamais égaré!

ERREURS DE JUGEMENT

J'ai été déçu, durant mon commandement à Sarajevo, entre autres par l'incapacité de pouvoir maintenir un contact étroit avec tous mes chefs d'équipe et ceux qui travaillaient sous leurs ordres. Il était difficile de se rendre à l'emplacement des équipes de Gorazde et de Zepa, situées à plusieurs heures de trajet en Bosnie orientale, parce que les postes de contrôle de la circulation occasionnaient des retards, souvent de plusieurs heures et parfois de plusieurs jours³². Le temps passé dans chaque enclave était du temps hors de Sarajevo. L'hostilité des Serbes de Bosnie au fameux poste de contrôle de la circulation de Rogatica, où les retards étaient tellement fréquents, avait directement rapport avec la difficulté de maintenir le contact avec ces deux équipes.

Ce n'est qu'au cours des derniers jours, dans le secteur de Sarajevo, d'un UNMO de l'équipe de Gorazde qui n'était pas originaire de l'Asie ou de l'Afrique, que j'ai appris qu'il avait introduit de l'argent dans l'enclave. Non seulement cette violation a entraîné des fouilles plus strictes, qui allaient souvent à l'encontre de la liberté de mouvement dont le personnel de l'ONU était censé jouir, mais une fois connu, et il l'a été rapidement, son comportement a menacé le statut de tous les UNMO qui travaillaient du côté des Serbes de Bosnie. J'ai relevé de ses responsabilités le chef d'équipe de Gorazde, qui était déjà en poste à mon arrivée, et j'ai demandé son transfert à l'extérieur du secteur. Au cours de mes deux trop brèves visites antérieures à Gorazde, je ne m'étais pas aperçu de ce trafic.

L'un de mes chefs d'équipe à Zepa, un officier remarquable, a demandé à être relevé de ses fonctions parce qu'il ne voulait pas supporter le fardeau des responsabilités du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) durant les absences fréquentes du titulaire de ce poste³³. Encore une fois, je ne m'étais pas rendu à Zepa pendant que cet officier y avait été nommé chef d'équipe; j'ai donc été déçu par la situation et j'ai eu la tâche difficile de choisir un remplaçant possédant les qualités nécessaires.

Cependant, ma politique de la porte ouverte a contribué à améliorer la difficulté pure et simple de maintenir les contacts. Lorsque l'une de mes équipes les plus isolées de Sarajevo a été perturbée par la dissension, l'un des membres de l'équipe a pu demander une rencontre face à face avec le chef de l'équipe, dans mon bureau, parce qu'il avait suffisamment confiance pour se prévaloir de cette politique qui lui avait été exposée clairement durant son entrevue initiale. La situation de cette équipe et celle d'autres équipes dont je n'avais pas eu connaissance durant mes contacts/visites ont parfois été réglées durant de telles rencontres.

D'autres situations sont passées complètement inaperçues. Souvent, elles se rapportaient aux relations personnelles qui avaient une incidence sur les équipes. Un UNMO avait amorcé une relation avec un interprète, malgré ma politique de non fraternisation, et je ne m'en suis aperçu que plus tard. Une autre affaire, qui a reçu davantage de publicité, s'est produite à Zepa. Un UNMO originaire de la Nouvelle-Zélande, qui ne se trouvait plus dans le secteur ou sous mon commandement, avait réussi à faire sortir sa copine bosnienne de l'enclave de Zepa avec l'aide de certains de ses collègues UNMO. Je n'ai su l'étendue de la complicité de mes

propres UNMO que lorsque j'ai lu son livre, ce qui m'a causé une autre déception³⁴. La conséquence immédiate fut qu'un UNMO, originaire d'un pays de l'OTAN, qui l'avait aidé n'a pu conserver son poste d'officier de liaison avec les Serbes de Bosnie, pour lequel je l'avais choisi tout particulièrement en raison de ses antécédents. C'est ainsi que j'ai tout d'abord découvert l'incident, même si je n'étais pas au courant de tous les détails qui ont été publiés par la suite au sujet d'activités criminelles.

ENTRE LE BIEN ET LE MAL

Parfois, on fait des choses qui relèvent d'une zone grise en matière d'éthique. Par exemple, j'ai eu connaissance de l'existence d'un vaste système de tunnels sur les lignes de front. La reconnaissance que j'ai effectuée des deux côtés de la frontière pendant des mois m'a amené à croire que les Bosniens avaient construit un vaste tunnel par lequel ils pourraient organiser un assaut contre la ligne opposée, tenue de peine et de misère par les Serbes de Bosnie. Quasiment à la fin de mon séjour à Sarajevo, le commandant local, qui savait que je m'apprêtais à partir, m'a montré le système de tunnels, à condition que je n'en révèle pas l'emplacement exact. Par curiosité, j'ai accepté. Plus tard, j'ai indiqué à mon successeur qu'une zone nécessitait un examen attentif en raison de la présence d'un système de tunnels, mais je n'en ai pas donné le quadrillage exact. Il y a eu d'autres incidents semblables, qui concernaient des équipiers. Le commandant doit agir en son âme et conscience et faire ce qu'il considère juste et bien. Peu de gens peuvent donner des conseils pratiques aux SMO en matière d'éthique.

LÂCHER PRISE!

Lorsque vous apprenez à connaître des gens et qu'ils vous connaissent, cela mène inévitablement à l'établissement d'une relation étroite, qui n'est pas toujours positive. Comme peu de Canadiens auront partagé votre expérience, le retour au Canada des commandants de UNMO ou d'observateurs peut être une expérience « déprimante ». La situation sur le terrain peut évoluer pour le meilleur ou pour le pire, mais vous vous interrogerez sur le sort de ceux avec qui vous avez travaillé tellement étroitement et à qui vous avez tant donné³⁵.

EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE OU SIGNE DU DESTIN

Selon moi, plusieurs affectations antérieures ont contribué à ma capacité de servir pendant neuf mois à Sarajevo à titre d'observateur militaire de rang élevé de l'ONU, la plus longue période de service chez tous les SMO, sans avoir souffert de dépression, à la satisfaction de mes supérieurs, et sans aucune perte chez mes UNMO.

J'avais servi comme chef de troupe de reconnaissance à Chypre dans un escadron de reconnaissance indépendant canadien qui avait été entraîné à cet effet par le Colonel D.A. Nicholson, bien connu pour son ouvrage intitulé « Where Have All the Tigers Gone ». J'ai effectué des périodes de service antérieures à titre de UNMO dans les PO sédentaires du plateau du Golan, j'ai servi à Jérusalem comme officier des opérations de l'OSTNU et j'ai même été victime d'un détournement dans le Sud du Liban. Une période de service à Kaboul, à titre d'observateur, en 1989, durant une période où les attaques à la roquette étaient nombreuses, m'a préparé aux bombardements de Sarajevo. J'ai aussi commandé un escadron de reconnaissance blindé à chenilles au Canada, qui était affecté à une brigade canadienne transportable par air et par mer (CTAM), j'ai servi comme officier des opérations du personnel-arbitre de l'exercice d'automne des Forces canadiennes Europe (FCE) et j'ai dirigé le centre des opérations du personnel-arbitre de Rendez-vous 1983, qui a contribué, sans aucun doute, à me préparer à être un SMO compétent dans la supervision de la collecte et du traitement de l'information. De plus, juste avant de prendre mon commandement à Sarajevo, j'avais été le chef d'une équipe de 25 UNMO, qui était basée à Ohrid, en Macédoine. J'ai eu de la difficulté à inculquer l'esprit d'équipe à certains individus, qui considéraient cette affectation comme une période de repos et de récupération (R et R) comparativement à d'autres affectations plus exigeantes dans la FORPRONU. J'avais alors établi la coutume d'un briefing quotidien sur la situation à Sarajevo, de préférence par quelqu'un qui y avait servi, ce qui m'a été très utile par la suite.

On oublie trop souvent qu'une affectation qui prépare bien à une mission de l'ONU, et même à une période de service international, est une période de service au Quartier général de la Défense nationale (QGDN), qui permet de se familiariser avec l'environnement politique d'un quartier général militaire controversé sur le plan politique, ce que tous les quartiers généraux internationaux ont tendance à être. Finalement, c'est par hasard

que le Canada m'a donné l'occasion d'être un UNMO dans l'ancienne Yougoslavie, à plus forte raison de servir à titre de SMO³⁶.

SÉLECTION

La sélection des observateurs par les Forces canadiennes et même la sélection de nombreux officiers d'état-major individuels pour des postes individuels, y compris certains des plus élevés, est trop souvent laissée au hasard et au gestionnaire des carrières, parfois avec la contribution de l'officier le plus haut gradé de la branche appropriée qui a son propre programme³⁷. Souvent, on n'effectue aucune évaluation objective de la personnalité, des compétences, de l'expérience ou même du niveau d'aptitude physique qui pourrait être nécessaire pour le poste d'observateur. Les autres pays en prennent note. Durant la soi-disant « décennie noire » des années 1990, la réputation du Canada a été épargnée durant les missions d'observateurs et les nominations individuelles d'état-major par la sélection et l'instruction initiales remarquables de nos officiers subalternes et leurs expériences d'état-major subséquentes³⁸.

CONCLUSIONS

Pour conclure, permettez-moi de vous donner quelques conseils :

Prenez le temps de connaître vos observateurs. Les observateurs militaires et l'information qu'ils fournissent constituent le système d'armes de l'organisation d'observateurs. Huit ans après mon départ de Sarajevo, j'ai témoigné, en me fondant sur les rapports des UNMO de Sarajevo, au procès d'un général inculpé de crimes de guerre commis pendant la guerre menée autour de la cité assiégée. Aucun soldat ne négligerait son arme. De même, aucun commandant d'observateurs ne devrait négliger les observateurs qui sont sous son commandement. Apprendre à connaître votre personnel commence dès l'arrivée de ce dernier et ce processus permanent ne se termine même pas lorsque vous reconnaissez son rendement au moyen d'un rapport d'évaluation et d'autres mesures. Connaître des gens signifie que ce contact se poursuivra pendant des années!

Les gens doivent vous connaître. Personne ne risquera sa vie pour un monogramme. Vous devez créer des occasions où vos équipes apprendront à vous connaître. Vous leur permettez en partie de vous connaître par l'exemple que vous leur donnez. Chacun a son propre style. Les

visites que j'ai effectuées, la politique de la porte ouverte et le fait d'être souvent le premier arrivé sur les lieux d'un point chaud éventuel m'ont aidé.

Dangers. En présence du danger, le leadership est essentiel. Durant presque toutes les missions, les observateurs militaires ne sont pas armés. L'observateur de rang élevé doit être le premier à prendre des risques et à montrer les techniques de survie en cas de danger. Le danger doit être partagé et vous devez prendre des risques pour protéger vos observateurs et vos interprètes qui sont en péril. Dans ce contexte, souvenez-vous que les quartiers généraux ont tendance à être situés dans des endroits un peu plus sécuritaires que les emplacements isolés des équipes et les PO isolés. Vous devez contester les ordres qui mettent vos équipes inutilement en danger. Cela vous expose à d'autres types de dangers. Si la tâche doit être accomplie, faites-la vous-même. Cela amène habituellement l'auteur de la demande à réfléchir! On peut faire face à d'autres dangers immatériels quand on prend le parti de ses équipes, observateurs et interprètes.

Défendez vos observateurs (et interprètes). N'importe quel commandant d'observateurs doit respecter ce principe, qui est, sans aucun doute, encore inculqué durant le cours élémentaire d'officier canadien. N'importe quelle attaque dirigée contre l'un de vos observateurs doit être considérée comme une attaque contre vous, que ce soit sur le terrain ou au quartier général. Sur le terrain, vous affrontez habituellement des belligérants. Votre relation personnelle avec leur commandant fait partie de votre plan de protection de vos subordonnés.

Ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de trouver des coupables. La discipline incombe à ceux qui commandent sur le terrain. Dans n'importe quelle organisation d'observateurs, la responsabilité doit s'arrêter à votre niveau et ne pas retomber sur vos subordonnés. Le revers de la médaille, c'est que le commandant des observateurs doit également agir quand l'un de ses observateurs enfreint des règles clairement énoncées à son arrivée. Cependant, j'ajouterais que sur plus de 1 000 UNMO qui ont servi sous mes ordres durant ma période de commandement de neuf mois à Sarajevo, j'ai dû relever de leurs fonctions seulement une poignée d'entre eux. Personne ne peut établir des relations personnelles dans des circonstances assez difficiles sans en être affecté, encore plus sans demeurer inchangé. Les gens qui ont travaillé dans l'intérêt des « UNMO de Sarajevo » ont fait de ma période de commandement d'observateurs

à Sarajevo la période de service la plus gratifiante de mes 35 années de service dans les FC.

NOTES

1 Tout au long du reste du présent chapitre, l'acronyme UNMO désigne les observateurs militaires de l'ONU. Cependant, le terme « observateur militaire » est maintenant à la mode puisqu'un grand nombre de missions d'observation ne sont plus parrainées par l'ONU. En août 1993, les Serbes de Bosnie ont interrompu le mode de ravitaillement des Bosniens, qui traversait le mont Igman densément boisé pour finalement atteindre la ville de Sarajevo assiégée au moyen du fameux tunnel de l'aéroport. Un cessez-le-feu de l'ONU avait entraîné le retrait des Serbes de Bosnie, ce qui a permis de rétablir l'approvisionnement, quoique restreint. Les incidents se sont poursuivis puisque les Serbes de Bosnie harcelaient les gens qui circulaient et interrompaient le mouvement des marchandises tandis que l'ONU tentait de trouver les meilleures positions à partir desquelles elle pourrait surveiller le déroulement des événements.

2 Le commandant du secteur français, un ancien légionnaire, était particulièrement contrarié parce qu'à ce moment-là, l'armée bosnienne ou les mutins représentés par les auteurs du détournement refusaient de rendre le VBC français, même si tout le personnel de la FORPRONU avait été libéré après s'être vu confisquer ses effets personnels.

3 Dans son ouvrage intitulé *Fighting for Peace* (London, The Harvill Press, 1998) p. 57, le Général Sir Michael Rose s'est montré très élogieux à mon égard, ce qui signifie que j'ai dû parfois prendre de bonnes décisions.

4 Ce détail et la chronologie des événements dont l'auteur a fait part au Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPI-y) dans le cadre de son témoignage, en novembre 1998, devant un enquêteur du TPI-y, est disponible en ligne, à l'adresse www.un.org/icty; il suffit d'indiquer la participation de l'auteur au procès galicien, IT-98-29, 30, 31 mai et 3 juin 2002 et au procès de Milosevic, IT-02-54, les 13 et 14 novembre 2003.

5 Au moment où l'auteur a comparu au procès de Milosevic IT-02-54, les 13 et 14 novembre 2003, le poursuivant au TPI y tentait de faire le lien à ce moment là entre l'ancien leader serbe et le bombardement de Sarajevo.

6 Dans l'article de Roy Thomas intitulé « Implementing the February 1994 Peace Plan for Sarajevo », qui est paru dans la *Revue canadienne de défense*, volume 24, n° 3, mars 1995, p. 22-26, l'auteur fournit des détails sur ce cessez-le-feu qui a été respecté jusqu'à l'été 1994. Le Général Rose a tiré parti du premier massacre survenu au marché de Sarajevo le 5 février 1994 pour utiliser les relations publiques afin d'organiser un cessez-le-feu. Le

deuxième massacre au marché de Sarajevo a déclenché la campagne aérienne de l'OTAN, l'Opération *Deliberate Force*, décrite dans l'ouvrage de Tim Ripley intitulé *Operation Deliberate Force*, Lancaster, Center for Defence and International Studies, 1999, chapitre 19, p. 228-244.

7 Dans son article intitulé « Sarajevo UNMOs », paru dans *Esprit de Corps*, vol. 4, n° 1, 1994, p. 9, Roy Thomas décrit précisément le rôle que les UNMO ont joué à Sarajevo dans la mise en œuvre du plan de paix de Rose.

8 Roy Thomas, *From Gorazde to Kosovo: Aerospace Power in Peace Support Operations*, Toronto, Canadian Institute of Strategic Studies, 2000.

9 Bien que cela s'applique aux missions des UNMO, durant d'autres missions, telles que la mission de vérification au Kosovo en 1998-1999, qui fut de courte durée, des membres de la même nationalité travaillaient ensemble, tout comme les civils et les militaires.

10 À partir de mes expériences personnelles comme UNMO sur le plateau du Golan, au Liban, en Afghanistan, en Macédoine et à Sarajevo, je peux attester que les soi-disant observateurs occidentaux ne sont pas plus honnêtes ou courageux que ceux provenant d'autres pays.

11 SMO norvégien en Macédoine, septembre 1993.

12 En juin 1994, un vieil homme a été abattu à 14 h par un tireur d'élite, qui pouvait tout aussi bien être à la solde du gouvernement bosnien que des Serbes de Bosnie. Le seul motif de ce meurtre semblait être d'obtenir de la publicité sur CNN. Tandis que le cadavre gisait dans la rue, une équipe de représentants des médias qui passait par là s'est arrêtée, ce qui a eu pour effet que ce meurtre, attribué par les médias aux Serbes, a fait l'objet d'un communiqué durant le bulletin de nouvelles de 18 h en Amérique du Nord à l'heure de grande écoute. Dans les rapports des UNMO remis aux autorités de l'ONU, y compris le Secrétaire général lui-même, on a souligné les faits ou l'absence de faits relatifs à cette allégation et à bien d'autres. Le SITREP de nuit des UNMO reflétait ce que les UNMO signalaient, particulièrement dans le cas des victimes, et ne correspondait pas nécessairement au SITREP du secteur de Sarajevo, ce qui constituait parfois un point délicat. Cependant, à mon niveau et au niveau de l'équipe, les rapports devaient rendre compte de ce que nous avons observé et de ce que nous n'avions pas observé. Les conjectures devaient être désignées comme telles. J'avertissais les nouveaux arrivants qu'un faux rapport signifiait un renvoi immédiat du personnel se trouvant sous mes ordres. Durant ma période de service, je n'ai eu à congédier aucun UNMO pour cette raison.

13 J'ai personnellement vu, de la fenêtre de mon PTT, un obus de mortier exploser à 10 mètres de deux UNMO qui débarquaient de leur véhicule.

14 Une partie de l'assurance des observateurs norvégiens n'était pas valide s'ils étaient blessés ou tués alors qu'ils ne portaient pas leur casque et leur gilet pare-éclats, ce qui est devenu un problème lorsque le Général Rose a demandé au personnel de la FORPRONU, à titre de preuve de confiance, de cesser de toujours porter ses vêtements de protection à l'extérieur.

15 Roy Thomas, « La sécurité des observateurs militaires de l'ONU à Sarajevo », MDN, *Digest de sécurité générale*, édition 1, 1995, p. 12-14.

16 Roy Thomas, « U.N. Military Observer Interpreters in Sarajevo », *Language International*, vol. 7, n° 1, 1995, p. 8-13.

17 Par exemple, j'ai organisé, avec l'aide des cuisiniers du Strathcona, commandé par le Colonel Wlasicuk, des activités de célébration de la Fête du Canada à l'intention des UNMO qui travaillaient sous mes ordres à l'intérieur et à l'extérieur de Sarajevo, y compris les habitants avec lesquels ils avaient établi des relations.

18 À « Papa trois », il y avait un excellent cuisinier, le propriétaire lui-même, qui avait été exempté du service militaire pour nous surveiller et surveiller sa propriété. Son fils a recueilli les signatures de tous les UNMO qui avaient couché à cet emplacement.

19 Roy Thomas, « The Role of Relationships in Providing Security for Unarmed UN Military Observers », *The Liaison*, vol. 2, n° 3, 2002, p. 28-33.

20 Thomas, « Implementing the February 1994 Peace Plan », p. 24.

21 Roy Thomas, « There's No I in Team », *The Liaison*, vol. 3, n° 1, 2003, p. 36-44.

22 Le Major Dave Fraser, maintenant Brigadier-général, qui était le chef de cabinet du Général Soubirou, m'a dit à l'époque que le commandant du secteur avait annulé ses rendez-vous pour présider un dîner d'adieu privé qu'il avait organisé en mon honneur, un geste très éloigné de la froideur qu'il m'avait manifestée lorsque j'ai contesté pour la première fois l'autorité de cet ancien officier de la Légion.

23 Thomas, « There is no I in Team », p. 29.

24 Personnellement, je ne bois plus d'alcool, et dès la première réunion, j'ai dû faire savoir que je ne voulais pas d'alcool, quelles que soient les circonstances. À ceux qui pensent qu'il fallait boire pour négocier avec les Serbes de Bosnie, je réponds que j'ai non seulement réussi à maintenir cette règle d'abstinence pendant neuf mois, mais que j'ai été reçu à souper avant mon départ avec le commandant et les officiers de l'une des brigades des Serbes de Bosnie et qu'on n'a pas servi d'alcool, en guise d'adieu.

25 Le quartier général des UNMO à Zagreb a débauché mon pilote de MIG pour des opérations de UNMO à Zagreb. En fait, bon nombre de mes officiers des opérations ont été transférés à un autre QG. Il est à noter que le choix des chefs d'équipe et des titulaires de postes d'état-major au quartier général des UNMO ne se faisait qu'après les périodes de service, dont certaines étaient plus brèves que d'autres, quand les équipes étaient déployées dans l'ensemble de la ville.

26 J'ai congédié un chef d'équipe, qui avait déjà servi comme UNMO durant une autre mission, pour avoir fait preuve de discrimination/préjugés à l'égard de l'une de ses équipes. Un autre UNMO très expérimenté a traité les UNMO pakistanais de « turbans », ce qui prouvait non seulement ses préjugés, mais aussi son ignorance de cette région. Aucun officier de l'Inde ni aucun Sikh ne participait à la mission! À titre de diplômé du Army Command and Staff College du Pakistan, j'étais souvent ébahi de constater à quel point les officiers occidentaux étaient peu informés des récentes expériences de combat de leurs collègues venus d'autres continents.

27 J'ai remis aux chefs d'équipe et à des membres clés de l'état-major, au moment de leur départ, un exemplaire du livre du Major-général Lewis Mackenzie intitulé *The Road to Sarajevo*, qui venait de paraître en librairie. Un UNMO, le Capitaine Don Haisell, qui est maintenant Major, a recueilli les signatures de tous ses camarades ainsi que l'autographe de Mackenzie lui-même et du Général Sir Michael Rose.

28 Christina Lamb décrit dans son ouvrage *Waiting for Allah* (London, Hamish Hamilton, 1991) la situation politique au Pakistan au début des années 1990, y compris l'importance de Madame Bhutto et de Nawaz Sharif. Elle éclaire également les événements qui se déroulaient en Afghanistan à cette époque, et qui ont des implications au moment de la rédaction de ces lignes.

29 Mes interprètes serbes m'ont dit qu'ils m'avaient vu à la télévision des Serbes de Bosnie, mais ce qui s'est passé, c'était que mon trafic radio avait été enregistré, sélectionné, puis repiqué sur une séquence filmée complètement différente. Les « OPSPSY » étaient utilisées à Sarajevo en 1993/1994.

30 Thomas, témoignage devant le TPI-y. J'ai dressé la liste du personnel clé avec qui je faisais affaire durant mon témoignage de novembre 1998, qui a par la suite été inscrit comme preuve dans les deux procès.

31 Les officiers moins âgés qui servent dans des armées ayant la même tradition que la nôtre ne pourront pas faire appel à des s/off expérimentés pour les aider à porter des jugements. Je ne peux qu'affirmer qu'il est difficile d'apprécier quelqu'un qui désire vous tuer ou d'être poli avec lui!

32 Le commandant adjoint ukrainien du secteur de Sarajevo, qui, ironiquement, avait servi à Kaboul pendant la même période que moi en 1989, a été détenu dans sa jeep, en février 1994, au poste de contrôle de la circulation de Rogatica pendant presque toute une journée.

33 Le représentant du UNHCR à Zepa a été absent de son poste dans cette enclave pendant six des neuf mois de mon mandat à titre de commandant des UNMO de Sarajevo. Cela signifiait que le chef d'équipe de mes UNMO ou le commandant de compagnie de la FORPRONU devait le remplacer. Mes chefs d'équipe de UNMO, surtout un ancien parachutiste hollandais, sont devenus très impliqués dans la tâche du représentant, à tel point que les 8 000 réfugiés qui dépendaient de ce dernier ont surnommé leur camp le village des UNMO.

34 L'ouvrage de Sue MacCauley, intitulé *Escape from Bosnia* (Christchurch, Shoal Press, 1996), est une compilation du plan enchevêtré, du point de vue des deux soi-disant amants qui ne sont plus ensemble au moment de la rédaction du présent article.

35 La rencontre d'autres anciens SMO du secteur de Sarajevo au TPI-y, à La Haye, ainsi que la participation au procès en tant que témoin à charge m'ont permis de clore le dossier. Je suis en contact avec bon nombre de mes camarades de Sarajevo.

36 Un colonel de l'Armée de terre a essayé d'empêcher mon affectation à la FORPRONU, apparemment parce que j'avais accumulé un trop grand nombre de périodes de service et à cause de mon âge. La forme physique, et non l'âge, devrait être un facteur. En 1992, je venais tout juste de terminer plusieurs triathlons, et en 1993, je m'entraînais pour participer à d'autres événements semblables. D'autres observateurs m'ont dit personnellement combien certains officiers canadiens choisis comme UNMO étaient à la fois immatures et en mauvaise condition physique.

37 L'auteur a déjà fait observer dans un autre ouvrage de l'ILFC sur le leadership comment la sélection du Colonel George Oehring pour le poste de commandant du secteur sud en Krajina, où son rendement lui a valu la Croix du service méritoire, a été purement accidentelle.

38 Durant mon mandat d'officier contrôleur des champs de tir à la BFC Suffield, j'ai personnellement observé 29 séries Medicine Man. Au niveau des pelotons, les commandants de peloton canadiens étaient mieux entraînés que leurs homologues britanniques. L'instruction hors pair donnée aux officiers des armes de combat par leur branche est à l'origine de l'excellent rendement d'autant d'observateurs canadiens, comme pour narguer l'absence de politique de sélection des observateurs au début des années 1990. Je ne peux témoigner du rendement des observateurs canadiens aujourd'hui, dont un si grand nombre n'ont pas pu bénéficier de ce qui était la norme et de ce qui l'est peut être toujours, la meilleure préparation des aspirants-officiers des armes de combat de l'OTAN ou presque.

CHAPITRE 2

APERÇU DE L'OPÉRATION TOUCAN*

Contre-amiral Roger Girouard

L'opération (Op) *Toucan* est le nom donné de la contribution de la force interarmées du Canada à la coalition sanctionnée par les Nations Unies (ONU) et dirigée par l'Australie au Timor oriental; cette force y a débarqué le 20 septembre 1999 pour réprimer la violence qui faisait rage dans la 25^e province de l'Indonésie à la suite d'un vote en faveur de l'indépendance. Plusieurs raisons étaient à l'origine de la mission, dont la présence du Premier ministre en Asie pour des négociations commerciales, les demandes de l'ONU visant le soutien du vote qui, à son avis, avait été libre et équitable, ainsi que les demandes d'aide insistantes du gouvernement australien pour la mise en œuvre de ses plans de stabilisation de la situation au Timor oriental.

Étant donné que les Forces canadiennes (FC) avaient déjà la lourde tâche de participer au maintien de la paix internationale et à l'Op *Abacus*¹, un impératif national, on a fait un certain nombre de compromis pour mettre sur pied les forces en présence, qui, finalement, ont participé à l'une des missions les plus particulières et les plus éclectiques des dernières années. Au total, les trois armées et bon nombre d'éléments de soutien, soit quelque 750 militaires canadiens, ont été répartis dans six emplacements, mis sur pied, amenés à un état stable d'opération, puis ont servi sous la direction de deux organisations, la Force internationale au Timor oriental (INTERFET) et l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO) et ont été redéployés sans avoir été relevés, le tout en six mois.

CONTEXTE

L'examen approfondi de l'histoire et de la complexité ethnique de l'Indonésie constitue un champ d'étude en soi, mais ce n'est pas notre but

* Une version du présent compte rendu a été publiée à l'origine dans le *Canadian Forces Maritime Warfare Bulletin*.

1 L'Op *Abacus* des FC consistait à planifier le passage informatique à l'an 2000 (ainsi que l'intervention éventuelle), qui suscitait de vives inquiétudes.

ici. Nous nous bornerons à dire que l'Indonésie est un grand État insulaire et peuplé regroupant de nombreux groupes ethniques diversifiés. Cette ancienne colonie a aussi été la cible de l'expansion des musulmans dans le sud-est de l'Asie. Le Timor oriental est composé d'anciennes colonies hollandaises et portugaises et il a mené une petite guerre de guérilla contre les Japonais, de concert avec les forces australiennes, durant la Deuxième Guerre mondiale. Ensuite, il a été envahi par l'Indonésie après le départ relativement rapide des Portugais à la fin des années 60.

Au cours des 30 années suivantes, le Timor oriental est demeuré la région la plus pauvre de l'Indonésie. Sa population est composée largement de Chrétiens, des agriculteurs et des ouvriers. Les compétences et les postes relatifs à la technique, à la gestion et à l'administration ont été majoritairement conservés par les Indonésiens de Jakarta, qui avaient la mainmise sur le commerce, les investissements, le gouvernement et les écoles. De nombreuses écoles confessionnelles enseignaient des compétences de base et donnaient même certains cours en anglais, mais ces derniers pouvaient toutefois limiter le potentiel des Est-Timorais de souche. On peut certainement établir des parallèles avec le Québec d'avant la « Révolution tranquille ».

Cependant, la transition du Timor oriental a été loin d'être tranquille. Le vote en faveur de l'indépendance du 30 août, qui a été observé par l'ONU, a entraîné une intervention immédiate et considérable de l'armée indonésienne et des milices locales. En fait, la violence et l'intimidation avant le vote étaient telles que des membres expérimentés du personnel de l'ONU ont été pris par surprise et ont craint pour leur propre sécurité durant le vote. À l'annonce d'un nombre de voix écrasant en faveur de l'indépendance, le saccage, comme on l'a désigné par la suite, a commencé pour de bon. Déclenchée à Dili, la capitale et le plus grand centre urbain de la province, la violence anti-indépendance s'est répandue d'abord dans les autres grands centres, puis dans les campagnes, en empruntant les autoroutes, les routes et les routes de campagne.

L'effort de planification, l'énergie et les compétences logistiques derrière cette campagne de destruction allaient estomaquer tous ceux qui arriveraient au Timor oriental au cours des mois suivants. Dans certains centres, jusqu'à 80 pour cent de l'infrastructure a été détruite. Dans un pays du tiers monde où bien des gens ne possédaient qu'une hutte en

herbes, un cochon et un chaudron, même ces maigres objets ont été pillés, comme dans une parodie bizarre du conte « The Grinch who stole Christmas ». Les efforts ont été tellement systématiques et exhaustifs que l'on a rempli des camions de pompier de carburant au lieu d'eau et qu'on les a conduits sur les routes de campagne et les sentiers de vache afin de pouvoir mieux mettre le feu aux habitations, de village en village. Les rapports sur la participation de l'armée indonésienne, et surtout sur l'aide et l'assistance des milices, étaient fréquents. Le bétail a été abattu ou volé pour être transporté au Timor occidental. Les villageois ont été conduits dans les collines ou embarqués de force dans des camions qui se dirigeaient vers l'ouest, jusqu'à des camps d'internement. Parfois, les maraudeurs donnaient un préavis de quelques heures aux gens pour qu'ils puissent emballer quelques biens. Souvent, les villageois étaient tout simplement obligés de s'enfuir en courant, et dans la panique, les membres des familles étaient séparés. Ceux qui ne pouvaient s'enfuir étaient laissés derrière, et parfois on ne les revoyait jamais.

En raison de la présence de l'ONU et de l'intérêt considérable des médias, l'éruption de violence a fait rapidement le tour de la planète. Il est évident que les Australiens s'intéressaient, pour des raisons économiques et des raisons de sécurité, aux événements qui se déroulaient littéralement dans leur cour. Néanmoins, il s'agissait également pour eux d'un cas de conscience puisque les Timorese s'étaient opposés aux Japonais durant la Deuxième Guerre mondiale et qu'on avait le sentiment en Australie, du moins dans certains cercles, que l'occupation du Timor oriental par l'Indonésie n'était pas le fait le plus reluisant de l'histoire australienne. On était tellement persuadé qu'il fallait faire quelque chose pour réprimer le saccage que des plans ont été dressés dans l'optique d'une intervention unilatérale de l'Australie au début de septembre. Cependant, l'opinion mondiale, les efforts diplomatiques de l'ONU et des États-Unis, les responsabilités régionales ainsi que les pays bilatéraux et ceux du Commonwealth ont contribué conjointement à la formation d'une coalition de quelque 20 pays dirigée par l'Australie. L'insertion de la coalition dans la ville de Dili, par mer et par air, le 20 septembre, était le fait d'une intervention internationale visant à résoudre un problème militaire et non une réaction à une crise purement humanitaire. Néanmoins, selon les normes récentes, la réaction a été instantanée. Le fait que cette intervention rapide ait été aussi relativement vigoureuse, nonobstant les nombreux défis de logistique, est également digne de mention, et l'armée ainsi que le gouvernement indonésien en ont pris bonne note dès le début.

L'ÉVALUATION ET L'ENGAGEMENT CANADIENS

De nombreux facteurs ont été à l'origine de la participation du Canada à ce que l'on a appelé la Force internationale au Timor oriental, y compris la présence du Premier ministre en Asie pour des négociations commerciales, les pressions exercées par l'ONU ainsi que le lobbying considérable des gouvernements de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Au début de septembre, on ne se demandait plus si on allait y participer, mais plutôt quels moyens on allait utiliser pour y participer.

En raison des engagements de l'Armée de terre sur la scène internationale et à l'égard de l'Op *Abacus*, on ne pouvait déployer un bataillon ou un groupement tactique; on s'est donc tourné rapidement, et à juste titre, vers les capacités aériennes et maritimes. La coalition avait clairement besoin des deux aéronefs de transport C-130 *Hercules*, qui étaient relativement faciles à fournir. Compte tenu du succès des missions de secours aux sinistrés menées par des pétroliers ravitailleurs d'escadre (AOR) en Somalie et aux Bahamas, le navire canadien de Sa Majesté (NCSM) *Protecteur* représentait aussi une plate-forme viable et adaptable pour la mission envisagée. Il faut bien comprendre à ce stade-ci que le plan de la mission était élaboré au cours de conversations avec l'attaché des FC à Canberra, qui transmettait les évaluations initiales des tâches et des rôles éventuels faites par les Australiens. On ne disposait pas encore de plans détaillés et les membres du personnel canadien n'avaient pas encore effectué de reconnaissance stratégique. Le rôle envisagé pour le NCSM *Protecteur* était surtout centré à Dili. Le grand navire devait fournir une équipe médicale à terre, de l'aide humanitaire et servir de poste de commandement flottant au commandant de la Force opérationnelle inter-armées du Canada (FOIC). Ce dernier aspect a contribué à ma nomination au poste de commandant de la mission.

Le véritable défi de la composition des forces pour l'Op *Toucan* a été de définir l'élément terrestre. Puisque le nombre de troupes disponibles était limité par les autres engagements nationaux et que le maintien en puissance à long terme était perçu comme étant difficile, on a donc élaboré le concept d'un groupe-compagnie. Au départ, le but était de déployer la force à Dili afin d'assurer la sécurité des éléments canadiens qui s'y trouvaient, y compris les équipes médicales et ceux qui étaient affectés aux tâches humanitaires à terre. Selon moi, le plan devait ressembler davantage à un plan de sécurité statique, comme celui du camp CANADA

DRY au Qatar, durant la première guerre du Golfe, qu'à l'opération de sécurité menée à Haïti.

De toute évidence, les Australiens cherchaient à obtenir le plus grand nombre possible de « baïonnettes », compte tenu des niveaux éventuels de la menace au Timor oriental, de la présence de soldats indonésiens et de miliciens subsistants et de la nette possibilité d'une guérilla prolongée. Étant donné l'expérience, le caractère robuste et les similitudes de l'armée canadienne, issue elle aussi du système de l'armée britannique, n'importe quel type de contribution terrestre serait apprécié, et probablement envoyé en plein cœur de la mêlée. Avec le temps, cela serait un facteur de l'affectation et de l'emplacement réel du groupe-compagnie, qui restait à définir.

Ceux qui ont déjà vécu le choc soudain du coup d'envoi d'un déploiement considérable, tel que celui de la guerre du Golfe en 1990, par exemple, apprécieront à sa juste valeur le tourbillon organisé des préparatifs techniques, de la planification d'état-major, de la sélection en vue du déploiement et des briefings de mission qui remplissent le petit nombre d'heures restantes entre la diffusion de l'ordre d'avertissement et le départ des premiers éléments. Les efforts déployés par le navire de maintenance de la flotte *Cape Breton* pour préparer le NCSM *Protecteur* sont aussi dignes de mention, selon moi, bien que sur une plus petite échelle que les préparatifs de la guerre du Golfe. On s'est concentré particulièrement sur le commandement, le contrôle, les communications et le renseignement (C3I) puisque l'état-major de la FOI devait s'installer à bord. On a également mis sur un pied d'alerte la troupe de construction navale du Quartier général des Forces maritimes du Pacifique (FMAR[P]) pour accomplir toutes les tâches qui seraient de son ressort.

À ce moment-là, mon propre rôle était tout simplement d'agir comme commandant de la flotte par intérim et de contribuer à ce que le NCSM *Protecteur* soit doté de tout l'équipement nécessaire lorsqu'il prendrait le large. Un jour, après le briefing matinal, tandis que le Capitaine de frégate Randy Maze et moi discussions des progrès des préparatifs avec le Vice-amiral Ron Buck dans le bureau de ce dernier, le Vice-amiral s'est tourné vers moi pour me demander si je savais qui devrait être nommé commandant de la mission. Lorsqu'il m'a dit que mon nom avait été proposé, je pense que je l'ai regardé comme un « chevreuil pris dans les faisceaux des phares » d'une voiture. C'était un grand compliment et j'ai

sans peine donné mon accord, même si le rôle que nous envisagions à ce moment-là ressemblait très peu à celui que je devais éventuellement assumer.

Il n'est pas exagéré de dire que votre niveau d'attention s'élève lorsque votre rôle dans la tâche à accomplir est clarifié de telle sorte. Cependant, il serait malhonnête de laisser entendre que votre capacité d'influer sur les événements ou les décisions dans l'organisation en est considérablement améliorée. Dans la Force maritime, un capitaine de navire ou même un commandant de groupe opérationnel a l'habitude d'avoir une incidence mesurable sur le processus de planification et l'élaboration de la mission. À titre de commandant désigné de la FOI dans le cadre d'une opération interarmées nationale, la réalité, c'est que mon horizon d'intérêt a dépassé de loin la FMAR(P) et comprenait maintenant la Force opérationnelle de transport aérien (FOTA) ainsi que l'entité quelque peu nébuleuse formée par l'armée. Même si je recevais désormais des flots d'information, les responsables de l'élaboration de l'Op *Toucan* faisaient partie, de façon claire et appropriée, des anciens bureaux du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD), plus précisément le J3 Opérations (Ops) et la cellule du J3 International, avec la contribution manifeste des responsables de la politique du ministère de la Défense nationale (MDN) et d'Affaires étrangères Canada (AEC).

À ce stade de l'élaboration de la mission, une équipe de reconnaissance stratégique a été dépêchée en Australie pour entreprendre des discussions plus détaillées avec la force de défense australienne. L'équipe était dirigée par un lieutenant-colonel des armes de combat, qui était accompagné du Capitaine de corvette Marc Fletcher, le représentant de la Force maritime. Le 20 septembre, tandis que cette équipe se mettait en branle aux quartiers généraux de l'armée australienne et au quartier général national australien à Canberra, le débarquement de l'INTERFET avait lieu. Simultanément, mon J2 désigné, le Lieutenant de vaisseau Owen Parkhouse, du Quartier général des Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR[A]), et moi explorions les cellules opérationnelles des éléments J3 et J2 (renseignement) du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) pour y recevoir un briefing d'information sur les discussions avec l'Australie et leur incidence sur la composition éventuelle de la force. Ironiquement, bien sûr, la réalité en première ligne, en Australie, ne correspondait pas toujours aux concepts avec lesquels nous avons commencé à nous familiariser ici au Canada, mais nous n'en étions qu'au début de l'opération et beaucoup de

choses pouvaient encore changer. Entre-temps, on réglait et on discutait, semble-t-il à la vitesse de l'éclair, des ordres de mission, des règles d'engagement (RE), du processus de dotation, des finances, du tableau d'effectifs et de dotation (TED), de la chaîne de commandement, des transferts des affectations de capacité opérationnelle et de multiples autres sujets.

Bien entendu, le tourbillon causé par les préparatifs d'état-major avant le déploiement, les vaccinations, les tensions familiales et le tri d'un monticule de vêtements verts ou de tenues de combat naval n'a servi qu'à tempérer le sentiment d'évasion ressenti tandis qu'une demi-douzaine d'entre nous, provenant de la FMAR(P), y compris le Capitaine de corvette Jamie MacKay (J4 Logistique [Log]), le Capitaine de corvette Chris Henderson (J5 Affaires publiques [AP]) et le Maître de 1^{re} classe Bruce Newman (timonier), transportant un sachet froid de vaccins contre l'encéphalite japonaise, se sont éclipsés et dirigés vers Darwin, le lendemain après midi du départ émouvant du NCSM *Protecteur*. Ce matin du 23 septembre, trois jours après le débarquement de l'INTERFET, le rôle du navire était encore axé sur les secours humanitaires à terre, les services au QG FOI et une partie du ravitaillement en carburant, les contradictions éventuelles entre les deux dernières tâches devenant de plus en plus apparentes.

L'ATTENTE À DARWIN

Le continent australien est très très loin. Nous allions être sensibilisés à cette réalité de nombreuses fois durant notre déploiement, et pour bien des raisons. À notre arrivée, nous avons entrepris d'établir nos contacts et le réseau de bureaux qui, nous le savions, seraient vitaux pour la coordination des communications, des services portuaires, du transport aérien, etc. Il faut comprendre que Darwin est l'équivalent tropical, sablonneux et souvent moussonné de Churchill, au Manitoba. C'est encore une ville frontalière, dotée d'un nombre limité de quais, ne possédant pas de tête de ligne, dont les routes sont assujetties aux inondations et dont l'infrastructure est limitée. Avec le temps, elle nous paraîtrait un paradis, comparativement à Dili, au Timor oriental, mais je prends les devants.

Littéralement dès notre arrivée, notre première réunion a eu lieu avec notre propre équipe de reconnaissance stratégique canadienne, qui avait terminé ses visites et même réussi à obtenir, au cours de pourparlers, un

bref arrêt au nouveau QG de l'INTERFET à Dili, un véritable exploit qui lui a permis d'obtenir des informations et des impressions inestimables. À ma connaissance, il n'y avait jamais eu d'interface de la sorte entre l'état-major et les responsables de la reconnaissance, du moins pas au début d'une mission comme celle-ci. Nous avons constaté que ce lien était précieux et nous en avons tiré profit pendant notre séjour de six mois. Étant donné que les éléments de tête de l'INTERFET étaient désormais en place et que la composition de la force internationale devenait plus claire, les besoins de la force de défense australienne ont commencé à prendre tournure. On avait moins besoin de forces terrestres à Dili maintenant que des forces y avaient été insérées. On a commencé à discuter d'une « brigade du Commonwealth ». On a également augmenté la priorité d'établir une capacité de ravitaillement en mer. Il était désormais très clair que le QG INTERFET était maintenant le centre de l'information et de la prise de décisions.

D'un point de vue purement militaire, Darwin est relativement bien pourvue, sans doute en raison de certaines tractations politiques, mais selon moi, c'est surtout la conséquence naturelle de plusieurs bombardements par les Japonais durant la Deuxième Guerre mondiale. Le commandement du Nord (NORCOM) de la force de défense australienne y a établi son quartier général et les trois armées y possèdent des installations, notamment des terrains d'aviation, des casernes et des éléments de soutien. Le NORCOM est un quartier général interarmées permanent, qui était dirigé à l'époque par le Commodore Mark Bonser. Nous avons été accueillis à bras ouverts et on nous a donné accès sans réserve à la situation opérationnelle et au briefing quotidien. Nous nous attendions à quelque chose de semblable aux briefings matinaux très détaillés de la FMAR(P) ou de la FMAR(A), mais il n'était question que du niveau stratégique et même si les aéronefs de transport et les troupes à Darwin étaient dénombrés, la signification des événements se déroulant au Timor oriental, ce qui nous importait le plus, était rarement abordée, à part un fait saillant de temps à autre. Avec le temps, il est devenu évident que cette situation plus détaillée était décrite aux dirigeants supérieurs de la force de défense australienne, principalement par téléphone et par réseautage, le Major-général Peter Cosgrove lui-même transmettant souvent l'information en direct de Dili.

Il nous est aussitôt apparu évident que la véritable information et les décideurs, du moins en ce qui concerne l'utilisation opérationnelle

probable des ressources canadiennes, se trouvaient à Dili. Le besoin de se rendre en première ligne nous a incités à organiser une reco le 28 septembre. Notre équipe comprenait le Capitaine Bruce Sand, mon ingénieur du J3, qui examinerait les questions relatives au cantonnement et le Major Andre Corbould, mon chef d'état-major (CEM) par intérim. Notre but était d'établir des rapports avec l'état-major de l'INTERFET et de glaner le plus d'informations possibles sur le concept des opérations de la force de défense australienne et le rôle que nous pouvions y jouer. Il faut comprendre qu'à part la Force opérationnelle de transport aérien (FOTA), l'engagement du Canada en était encore au stade du développement, particulièrement l'élément terrestre.

À notre arrivée, nous avons été frappés par les effets de la saison sèche; ce n'était que poussière ocre rouge et végétation desséchée, sauf sur la côte. Le terrain montagneux et les lits séchés des rivières étaient impressionnants, mais à la vue des recoins, des rochers escarpés et des canyons, nous avons vraiment compris les dangers d'une guérilla prolongée dans ce malheureux pays. En survolant Dili, une ville côtière entourée de collines impressionnantes, nous avons pu constater à notre arrivée la présence des incendies et d'une brume sèche de fumée qui se répandait partout. Malgré la frénésie des activités dans l'aéroport en grande partie démoli, le Major-général Cosgrove nous a accueillis et a confirmé la tenue d'une séance de discussion plus tard dans la journée. Il y avait des troupes, des camions et des armes partout, mais comme on ne s'était pas encore assuré des hauteurs, la vulnérabilité de l'avant-poste de l'INTERFET au Timor oriental était aussi évidente. On savait que des milices étaient sur place, même si la ville était largement désertée. La prime offerte par la milice pour la capture des dirigeants de l'INTERFET exigeait une sécurité personnelle imposante. Même les membres subsistants de l'armée indonésienne étaient nombreux, quoique théoriquement restreints à leurs casernes, mais leur présence et celle des canonnières et des sous-marins dans la région indiquaient clairement que l'Indonésie s'intéressait encore aux événements et que les choses pouvaient s'aggraver considérablement et très rapidement.

Nous nous sommes rendus à bord d'un véhicule de convoi jusqu'au QG INTERFET, un bâtiment de trois étages relativement peu endommagé, qui avait seulement été léché par les flammes et dont les fenêtres et les rampes d'escalier avaient été démolies. J'ai d'abord rencontré le Commodore Jim Stapleton, le Naval Component Commander (NCC), et nous avons discuté

de l'utilisation du NCSM *Protecteur*. Il m'a expliqué que le HMAS *Success* venait de terminer une mission de six mois en Papouasie-Nouvelle-Guinée, qu'il avait beaucoup servi et qu'il avait besoin d'une période de maintenance. Il était probable que le NCSM *Protecteur* serait le seul AOR disponible de la force pendant quelque temps, et que pour cette raison, il serait principalement utilisé, selon lui, pour le ravitaillement maritime. Nous avons discuté des tactiques employées par les deux sous-marins indonésiens et des tensions suscitées par la présence de bâtiments de débarquement et de canonnières de l'armée indonésienne sur les talons des ressources de l'INTERFET. La question du soutien à terre, du point de vue de la logistique et du combat, donnait un tour nouveau à la situation, mais il n'y avait pas encore beaucoup réfléchi. On a appris qu'au moins une patrouille des opérations spéciales de l'INTERFET s'était trouvée en mauvaise posture et avait dû être exfiltrée par une frégate. Fait intéressant, le NCC était manifestement un élément ajoutable du quartier général, tout comme, apparemment, le commandant de la composante aérienne puisque la cellule de planification C5 ne comprenait aucun membre d'état-major de la Force aérienne ou maritime. Cet oubli apparent n'était pas seulement attribuable à la formation d'un QG spécial, mais aussi, semble-t-il, à la doctrine et à l'entraînement nationaux. De toute évidence, la concertation interarmées de la force de défense australienne ne correspondait pas à celle du Canada.

Le scénario en évolution de l'utilisation éventuelle a été négocié au cours de discussions avec l'état-major du C5 Plans, qui avait estimé qu'on pourrait s'assurer de Dili dans les prochains jours et que des forces robustes devaient être concentrées le long des régions frontalières occidentales. Certaines questions, y compris la langue, la doctrine, l'interopérabilité, l'instruction, l'expérience et les RE, ont amené les Australiens à envisager la mise en place dans cette région de deux groupes-brigades composés de troupes du Commonwealth. On a alors considéré la possibilité d'un bataillon composé de soldats canadiens/néo-zélandais et bien que son emplacement n'ait pas encore été déterminé, on s'intéressait à la côte sud à cause du niveau d'activité de la milice dans la ville de Suai.

Les espoirs des Canadiens d'être centrés à Dili venaient de s'envoler et le confort relatif d'un QG FOI flottant était également remis en question. C'est ma discussion, cet après-midi-là, avec le Major-général Cosgrove, commandant de l'INTERFET, qui m'a convaincu qu'il était important de demeurer à Dili. Sa vision des défis éventuels et du rythme des activités

était très claire. En fait, de tous les Australiens que j'ai rencontrés dans le théâtre, il m'est apparu comme un homme possédant une compréhension approfondie des questions asiatiques et des enjeux complexes de cette mission en particulier et sensible à l'aspect du « visage » des nations participantes. Il s'inquiétait principalement de la logistique et de la capacité de la coalition d'employer la force et d'assurer le maintien en puissance dans un pays dont l'infrastructure avait été essentiellement rayée de la carte et, peut-être plus important encore, de la robustesse des forces dont il disposait, y compris du point de vue des RE. Malgré le caractère énergique du mandat accordé en vertu du Chapitre 7, les RE nationales de certains pays étaient effectivement assez restrictives, et l'un d'eux avait même imposé une restriction absolue au sujet de l'emploi de la force létale. Ce fait aurait évidemment des répercussions sur la disposition éventuelle des contingents, y compris le nôtre.

Une séance de clôture avec le grand prévôt de la force, au sujet des questions de sécurité, a été suivie fort à propos d'une visite guidée de Dili sur le chemin du retour à l'aéroport. Il ne restait que quelques milliers de civils dans une ville dont la population s'élevait à environ 100 000 personnes. À part les motocyclettes occasionnelles louées par les représentants de la presse ou les Landrover cabossées de l'ONU, il n'y avait que des véhicules militaires. Exception faite de la destruction absolument incroyable de la ville, l'autre grande incongruité était la présence, côte à côte, de milliers de fantassins, de marins et de membres des forces spéciales de l'armée indonésienne, dont certains, selon les comptes rendus, avaient participé au pillage des semaines précédentes. La scène était particulièrement mémorable dans le port. L'endroit était encore partiellement en feu et la moitié des lieux était occupée par l'armée indonésienne. Les rares bâtiments abandonnés jusqu'ici à l'intention de l'INTERFET empestaient la fumée, les ordures et les excréments. À l'extrémité ouest, des réfugiés étaient entassés debout dans un ancien entrepôt, ne sachant pas s'ils devaient craindre une reprise des atrocités commises par la milice/l'armée indonésienne ou croire la désinformation au sujet des « meurtriers et violeurs de l'INTERFET ». Ce fut la première de mes nombreuses leçons au sujet des opérations psychologiques et des Est-Timorais.

Lorsque nous sommes montés à bord de l'aéronef Kingair de la Royal Australian Air Force (RAAF) qui devait nous transporter jusqu'à Darwin, nous avions la tête remplie de tâches, de plans et d'idées. Au cours de cette journée affairée, mais fructueuse, nous avons appris que le rôle du NCSM

Protecteur avait changé, que notre quartier général était susceptible de déménager à terre et que le rôle et l'emplacement de notre élément terrestre allaient peut-être être modifiés. Pas mal pour une journée de travail et de quoi déménager le personnel à Dili à temps plein, le plus tôt possible, afin de faire un suivi de la situation en évolution de l'intérieur plutôt que de loin. L'appel quotidien à l'état-major interarmées au Quartier général de la Défense nationale (QGDN) et les comptes rendus de situation (SITREP) étaient fastidieux. La modification de l'utilisation des ressources avait une incidence sur le plan et nécessiterait, en fait, des changements au TED. Des ententes de soutien ont été négociées avec la force de défense australienne, et surtout l'armée de Nouvelle-Zélande, puis rédigées. L'accord avec le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a été modifié quand il a été confirmé que le groupe-compagnie canadien formerait une partie considérable du 1^{er} Bataillon du Royal New Zealand Infantry Regiment (1 RNZIR), conjointement avec un peloton irlandais et, en fin de compte, une compagnie fidjienne pour conclure le tout. On espérait que l'entente sur la logistique limiterait les besoins en matériel et en personnel de l'élément terrestre. Seul le temps nous le dirait.

De retour à Darwin, nous avons poursuivi nos préparatifs pour l'arrivée des forces, plus particulièrement le soutien à Darwin. Bien entendu, la FOTA, qui était sur place depuis le 28 septembre, nous apportait une solide contribution. La mauvaise presse reçue par la FOTA en raison des fausses notes survenues durant son transport en Australie démentit sa véritable importance pour la mission. J'ai été stupéfait de constater qu'elle avait atteint le stade opérationnel et qu'elle effectuait sa première sortie 24 heures après son arrivée à Darwin. Durant l'Op *Toucan*, elle a transporté 40 pour cent du fret à bord de 10 pour cent des aéronefs disponibles seulement, un exploit impressionnant. Plus tard, le Royal 22^e Régiment (R22^eR, surnommé le « Van Doos ») est arrivé à Townsville pour une période d'acclimatation et d'instruction et le NCSM *Protecteur* a accosté à Darwin après avoir traversé le Pacifique et effectué sa préparation au combat. On s'est affairé à préparer le navire et le transport maritime des troupes, à dresser des plans de génie construction, à examiner les options « nationales » de transport aérien et bien d'autres questions, ce qui prouvait que les choses avançaient. Une fois les vaccins terminés, l'équipement de campagne et les armes distribuées, il était temps que le quartier général quitte son installation ponctuelle à Darwin pour s'établir à Dili, en plein cœur de l'action.

ENFIN À DILI

Le QG de la FOI au Timor oriental a été logé dans l'enveloppe du bâtiment ayant abrité la Provincial Forestry and Agriculture Administration du Timor oriental, une tournure positive pour nous, que le timonier est parvenu à aménager grâce à l'utilisation habile de ses compétences en approvisionnement naval. Les membres de l'armée, Canadiens ou Australiens, n'ont jamais compris ce qu'était un timonier, mais après avoir rencontré le nôtre, ils en voulaient tous un. Nous avons commencé à nettoyer ce bâtiment de deux étages seulement légèrement calciné et dont le toit était relativement en bon état à l'aide d'un embryon d'état-major et de deux signaleurs, puis nous nous y sommes installés.

Je suis sûr qu'en certaines occasions durant cette opération axée sur l'élément terrestre, la félicité d'un officier naval était en fait de l'ignorance et que l'établissement d'un QG à terre faisait partie de ces occasions. Comme j'avais effectué quelques petits quarts dans un centre des opérations, je n'avais aucune difficulté à diriger une opération intense avec une dizaine de personnes. Le concept de l'installation à bord du AOR où nous pourrions utiliser les talents du commandant (cmdt) et de l'équipage s'est dissipé, mais pour diverses raisons, la taille de l'état-major n'a pas augmenté de façon appréciable et n'a certainement pas atteint les proportions de ceux des missions précédentes. Il y avait environ dix membres du personnel essentiels, une autre demi-douzaine de personnes au QG INTERFET, une demi-douzaine de personnes pour le soutien, un détachement de la police militaire de la FMAR(A) de 10 personnes et un détachement de communications mobiles militaires par satellite originaire de la section des transmissions de Kingston, soit en fin de compte un maximum d'environ 45 personnes.

Les images des sacs de sable, des barbelés, des douches de campagne, des jerrycans, des lits de camp et des « Mozzie Dome », ainsi que les aboiements des chiens et le chant des coqs qui cessaient à la tombée de la nuit, demeureront longtemps dans ma mémoire. À la fin d'octobre, environ 50 000 personnes étaient retournées à Dili, et ce nombre est passé finalement à une centaine de milliers de personnes. Il y avait des voitures, des cyclomoteurs et des vélos partout, mais pas de panneaux de signalisation ni de signaux pour piétons. La fumée des feux de cuisson, la poussière soulevée sur les routes, les gaz d'échappement et le « brouillard antimoustiques » nous faisaient suffoquer. Comme la température était de 45°C (C),

de 56°C sur le tarmac du terrain d'aviation, et que le taux d'humidité moyen était de 92 pour cent, l'acclimatation était difficile, même après plusieurs semaines à Darwin. Après nous être bercés d'un faux sentiment de sécurité à la suite de quelques averses légères, notre première véritable pluie de mousson nous a littéralement ramenés à la réalité tandis que nous appliquions nos cours en matière de contrôle des avaries pour boucher des trous et repousser les trombes d'eau qui se déversaient dans notre bureau/bâtiment. Je n'ai jamais vu de pluie aussi forte. Comparativement, un orage dans la vallée de l'Outaouais n'est qu'une simple averse printanière. Il a plu tellement fort et les milices ont si bien saboté le système d'égout qu'en quelques heures, la ville de Dili est devenue un bol où l'on marchait jusqu'aux genoux dans une soupe biologique heureusement masquée par le coucher du soleil et les générateurs en panne.

La décision de déménager à Dili était motivée par un point capital, à savoir que le QG INTERFET était la source d'information et que le rythme des combats exigeait la participation des hauts dirigeants plusieurs fois par jour. Même s'il avait été à l'ancre dans l'atterrissage, le maintien de la connectivité avec le NCSM *Protecteur* aurait été difficile. Le navire parti pendant plusieurs jours d'affilée pour ravitailler ou soutenir des forces à terre, la situation aurait été intenable. Il est important de noter que mon propre rôle de commandant du contingent comprenait le commandement opérationnel (COMD OP) des Forces canadiennes, mais que le contrôle opérationnel (OPCON) de chaque élément était délégué à un QG étranger. Par exemple, le NCSM *Protecteur* au NCC, la FOTA au commandant d'escadre de la coalition et le groupe-compagnie du R22^eR au commandant de la force terrestre, par l'entremise du commandant du bataillon de la Nouvelle-Zélande. Cette question était très claire pour nous tous, Canadiens, Australiens et Néo-Zélandais, et il s'agissait peut-être du point le plus important souligné à la fois par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et le SCEMD durant nos conversations téléphoniques avant mon départ d'Ottawa. Même si cela signifiait que nous n'étions pas responsables des opérations quotidiennes, le rôle de supervision visant à s'assurer que les Canadiens affectés étaient employés de façon appropriée et le rôle de défenseur ou de « parrain » exigeaient tous deux beaucoup de travail et des communications constantes.

À part les équipes de la base de section, il est devenu évident à quel point nous étions peu nombreux sur le terrain à Dili. Le fait que la mission ait été classée comme une mission « rudimentaire » avait des implications et

le contrôle de l'effectif en était une. L'évolution de la définition de l'élément terrestre et la confirmation éventuelle de la position relativement isolée du groupe-compagnie du R22^eR à Zumalai ont eu pour effet que le parachèvement des ressources terrestres et de leur soutien et non l'expansion du quartier général est devenu prioritaire. Même si je n'ai jamais regretté cette décision, le rythme des activités de l'état-major a effectivement été extrême, et en décembre, même l'état-major interarmées a reconnu que nous étions devenus particulièrement peu nombreux. La gestion des besoins de cinq unités, y compris le QG lui-même et des deux cellules de l'Élément de soutien national (ESN), situées dans six emplacements disparates, s'est avérée un défi de taille, mais quand même agréable. Bien entendu, nous devons notre salut aux leaders talentueux qui m'aidaient en veillant sur le bercaïl et aux relations de confiance que nous avions rapidement établies.

Bien entendu, la tâche la plus importante était le maintien d'un réseau de connectivité. Cela comportait des séances avec le QG INTERFET, soir et matin, une rétroaction constante des membres de notre personnel à l'intention de l'INTERFET, particulièrement le Lieutenant-colonel Rocky Lacroix de la cellule du C5 Plans, la liaison avec les unités pour trier les plaintes et les recommandations ainsi qu'un SITREP quotidien, complété par un appel quotidien au Colonel Walt Natynczyk à la cellule du CEM J3. Sur le plan des communications, nous étions extrêmement bien appuyés par mon J6, le Capitaine Ken Mahon, de Kingston, et son élément des transmissions, qui ont assuré la connectivité par satellite nationale pour les messages, les appels téléphoniques, les télécommunications par satellite (SATCOM), l'accès au réseau d'information de la Défense (RID) et à Internet et qui a fait le lien avec les équipes de soutien des communications de la force de défense de l'Australie et des États-Unis pour installer le téléphone par satellite/téléphone de campagne « perroquet » de la coalition sur plusieurs bureaux. En résumé, les communications n'ont pas été un problème; par contre, il était parfois difficile d'obtenir le personnel nécessaire pour séparer le grain de l'ivraie et effectuer une réparation. Il y avait une épidémie de pannes chez toutes les forces de la coalition, et il était parfois amusant de constater qu'une section présentait un rapport datant de trois jours à un briefing, pensant qu'il s'agissait d'une nouvelle information, tout simplement parce qu'elle avait été mise hors circuit ou parce qu'elle était trop débordée de travail pour prendre connaissance de son trafic.

Tout au long de cette période initiale à Dili, des milliers de soldats ont continué d'être débarqués au Timor oriental par mer et par air, tout comme le matériel, le carburant et les fournitures. Le manque d'infrastructure, le caractère inadéquat des installations portuaires, le manque d'espace et d'équipement de manutention, tant au port que sur le terrain d'aviation, ont contribué à ralentir, et parfois à interrompre, ce flot. Le manque de préposés aux mouvements était tel que ces militaires ont travaillé de façon constante, 18 à 20 heures par jour, jusqu'à ce que la sécurité l'emporte sur les besoins opérationnels quand le nombre de blessures a augmenté. La dépendance des militaires aux conteneurs maritimes n'était pas pertinente dans un pays du tiers monde ne possédant aucune capacité de manutention, seulement deux petits quais et un port d'une profondeur de 10 mètres. À un moment donné, le transport de matériel a été interrompu à cause de l'incapacité à construire suffisamment de palettes pour charger les modes de transport disponibles. La chance nous a souri sous la forme du catamaran HMAS *Jervis Bay*, que nous avons loué, et qui avait tout juste assez de carburant pour faire l'aller-retour entre Darwin et Dili en transportant des troupes, du fourbi et des véhicules légers.

Un autre obstacle au réseau de soutien est devenu apparent; en effet, les membres du personnel de soutien ne participaient pas au processus de planification. Si le QG INTERFET était axé sur l'armée, la cellule du C5 Plans était restreinte et concentrée uniquement sur les opérations terrestres; elle surprenait parfois le C4 (Log) ou le NCC par ses exigences soudaines ou des changements brusques de priorités qui étaient à tout le moins pénibles, et parfois, presque impossibles à satisfaire. Nonobstant la nature changeante de la situation, l'exclusion du personnel de soutien du processus de planification a transformé la planification et la gestion des ressources en un cauchemar. Comme je l'ai déjà dit, la coalition a failli perdre la guerre de la logistique. Nous devons toujours nous rappeler qu'on ne peut mener des opérations sans soutien et le fait que nous ayons réussi à surmonter les nombreuses difficultés est un hommage au grand nombre de membres de l'état-major et du personnel de soutien à Darwin et au Timor oriental.

Du point de vue des Canadiens, il était impératif d'établir le groupe-compagnie du R22^eR à terre, d'abord à Suai, puis à Zumalai, ce qui est devenu notre activité principale. Le NCSM *Protecteur* et la FOTA avaient établi leurs activités courantes, à faible portée du NCC et de l'Escadre. Après avoir surmonté l'obstacle que constituait le simple transport des

troupes, de Darwin jusque sur la plage, les problèmes liés au soutien, au transport et aux conditions de vie se sont manifestés rapidement. La dotation des éléments de soutien et de l'équipement, qui était initialement faible en raison des ententes de soutien avec la force de défense australienne et la Nouvelle-Zélande, n'a cessé de croître jusqu'en janvier. Les défis à surmonter pour le transport comprenaient une zone d'opérations de 10 000 kilomètres (km) carrés, des routes impraticables et des sentiers de vache, ainsi qu'un climat où un soldat ne pouvait transporter que l'eau nécessaire pour parcourir 5 km par jour. La solution résidait dans des véhicules 4 x 4 tout terrain, qui étaient agréables à conduire. De plus, ils étaient efficaces, sécuritaires et représentaient un objet de curiosité lorsqu'on tentait de communiquer avec les habitants des petits villages isolés.

Les conditions de vie et d'hébergement sont devenues un problème majeur. Sous les tropiques, et pendant la saison des pluies en plus, il est devenu évident que même si la mission était rudimentaire, les houchies allaient être inadéquats. Le Major Pat Hefferman, de la 1^{re} Unité du Génie construction (UGC), a étudié la zone et évalué le climat, puis a présenté une analyse de rentabilisation qui s'est traduite par quelques 29 bâtiments en acier de style « meccano » – l'équivalent canadien de la hutte dans la jungle, au coût de quelque 700 k\$. Nous avons suscité l'envie de nos alliés et l'émerveillement chez les habitants de Zumalai lorsque la 1^{re} UGC, les sapeurs du groupe-compagnie et la troupe de construction navale de la FMAR(P) ont transformé un terrain de soccer en une ville miniature au moyen d'équipement de campagne, de véhicules Bobcat et de ce qui devait être une boîte à outils « BINFORD ».

Selon moi, cela a eu l'effet d'un multiplicateur de force. La revue des malades quotidienne est passée de 25-30 soldats à 5-8 soldats. Entre-temps, des mois plus tard, nos homologues de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie habitaient toujours dans des houchies et des conteneurs maritimes et utilisaient des installations d'ablution « à l'extérieur ». Compte tenu de la valeur de l'instruction et de la compétence de notre personnel, si nous sommes parvenus à empêcher seulement 10 soldats de faire une demande de libération parce qu'ils n'étaient pas obligés de vivre dans des conditions infernales, le camp a été rentable. Nous avons pris la décision appropriée et les sapeurs des Forces canadiennes (FC) peuvent être très fiers de ce qui sera notre héritage à Zumalai.

ÉTAT STABLE FUGACE

Dans le cas d'une mission unique telle que l'Op *Toucan*, l'état stable est une proie insaisissable. Même si nous avons examiné la possibilité de rotations dès le début et si le gouvernement n'a pris une décision finale qu'au début de février, il était assez évident, même en décembre, que nous ne serions pas remplacés. À ce moment-là, les discussions au sujet d'un décrochage et la formulation de recommandations concernant les remplaçants duraient depuis des semaines et un grand nombre de plans de contingence avaient été dressés. Nous avions seulement besoin d'une politique nationale claire et d'une confirmation de l'orientation de la mission.

Dans l'intervalle, le contingent des FC était en place et avait entrepris activement diverses opérations, le Camp Maple Leaf avait été mis en service et le réseau des communications quotidiennes était bien établi. Le NCSM *Protecteur* était essentiellement la seule source de produits pétroliers (PP) en mer ainsi que pour les forces à terre. À lui seul, ce point de défaillance éventuel aurait pu paralyser la totalité de la coalition, malgré la livraison de carburant par air. Le groupe-compagnie du R22^eR, composé d'anciens combattants de la Bosnie, du Kosovo et d'Haïti, a donné un exemple de rigueur et d'équité et a formulé un certain nombre de recommandations et d'observations offrant matière à réflexion au QG du bataillon de la Nouvelle-Zélande, par l'intermédiaire du quartier général de la coalition, y compris, ironiquement, au sujet du traitement des détenus.

Les conditions de vie à Zumalai étaient relativement plaisantes et constituaient une source distincte de fierté, même si elles n'ont jamais été confortables à cause de la boue causée par la mousson. Lorsqu'une certaine routine s'est installée, du moins chez les unités en campagne et à bord du NCSM *Protecteur*, la priorité accordée aux projets humanitaires a augmenté pour atteindre un certain degré d'urgence lorsqu'on a entrevu la possibilité de la cessation des opérations. Nos efforts ont permis de refaire les toits, de remettre à neuf ou de reconstruire des églises, des écoles et des hôpitaux. Grâce au projet « Christmas KISS » et à d'autres initiatives, on a reçu des ours en peluche, des colis et des fournitures scolaires. On a reconstruit un ancien tracteur quasiment de fond en comble. On a amélioré le réseau de distribution d'eau, de distribution d'électricité et les stations de pompage. Des professeurs de langue, dont

certains parlaient l'anglais de Valcartier, ont brusquement fait leur apparition. Malgré la mort et la destruction en toile de fond, le sentiment d'un avenir encourageant et l'inspiration d'un peuple chaleureux et bienveillant ont aidé nos troupes à mener à terme un déploiement difficile.

SCÉNARIOS POSSIBLES

Je dirai toujours que les outils apportés par le Canada à l'atelier que représentait le Timor oriental étaient appropriés et efficaces parce qu'ils l'étaient vraiment. Cela dit, il est impossible de ne pas se demander ce qui aurait pu être réalisé dans un monde idéal, parce que des missions telles que celle-ci nous ont été assignées et le seront encore assez fréquemment. En tant que force internationale, nous étions surtout vulnérables sur trois plans, le soutien logistique opérationnel, les hélicoptères de transport lourd et le transport maritime jusqu'au littoral. Oui, il est vrai que nous étions préoccupés à l'occasion par le nombre insuffisant de troupes aptes au combat dans certains endroits, mais les trois lacunes que je viens de nommer étaient constantes et persistantes. Je n'ai pas utilisé le terme « amphibie » pour désigner la troisième parce que cela évoque le jour J (c'est-à-dire le débarquement en Normandie pendant la Deuxième Guerre mondiale) et que cette offensive ou les pertes qu'elle représente suscitent automatiquement de la résistance. Je parle ici d'une plate-forme océanique de transport de troupes et d'équipement, capable de débarquer du personnel et de l'équipement dans un port ou sur une plage. La question de la plage est vitale si nous voulons que des pays accablés par une catastrophe naturelle ou technologique puissent simplement satisfaire aux capacités de roulage (RO-RO), ce que le HMAS *Tobruk* et le navire fidjien (FNS) *Siroco* ont fait avec beaucoup de succès, à notre grand soulagement.

Même si le NCSM *Protecteur* a accompli un travail remarquable, je me demande si nous aurions pu exercer un plus grand contrôle sur nos mouvements et notre maintien en puissance nationaux et ce que nous aurions pu réaliser en tant que force, du point de vue d'une coalition, ainsi que le type d'impression que le Canada aurait pu donner, en tant que nation, si la capacité de transport et de soutien logistique embarqués (ALSC) m'avait été fournie ou avait été fournie au NCC, y compris la capacité de ravitaillement. J'espère qu'un jour nous le saurons.

La question des hélicoptères est intéressante, surtout parce que la solution a pris la forme d'hélicoptères Seaknight américains, qui ressemblent

étonnamment au vénérable hélicoptère *Chinook*. Je ne sais pas si le Canada participera de nouveau à une telle opération, mais la rareté de cette plate-forme importante au sein de la communauté aérienne internationale en dit long. Y aurait-il une possibilité de créneau? Ou bien d'interface avec la recherche et le sauvetage (SAR) au large ou le transport dans l'Arctique canadien?

Enfin, selon moi, l'aspect le plus vulnérable de la force a été la question de la logistique, pour de nombreuses raisons. Ces dernières comprennent les restrictions de la tête de pont aérienne et des installations portuaires, tant à Darwin qu'à Dili, et les limites de la capacité de transport et de la compétence en matière de mouvement en général pendant plusieurs mois. Comme, de par sa doctrine, l'armée australienne est une armée continentale qui n'est pas habituée à être déployée au loin, la force a dû être réorganisée et restructurée et elle a presque atteint son point de rupture quand elle a dû fournir une force expéditionnaire de la taille d'une division à quelque 200 milles de l'Australie, ce qui représentait un transport de 24 heures par mer et de 90 minutes par air. Le fait qu'elle ait acquis une expérience récente au cours d'opérations était davantage attribuable au destin qu'à une planification consciente, mais c'était un heureux hasard. Ce qui me surprend encore, c'est que ni l'armée indonésienne ni les milices n'ont perçu ou exploité une vulnérabilité qui pouvait mettre un frein à la totalité de l'opération. Notre propre compétence dans ce domaine, y compris avec l'OTAN et l'ONU, est réputée, à juste titre, comme j'ai pu le constater en observant les équipes que nous avons déployées dans le théâtre.

NOUS AVONS APPRIS QUELQUES LEÇONS

Chaque déploiement donne lieu à des leçons retenues, et cela s'applique aussi à l'Op *Toucan*. Je ne vais pas décrire en détail les points caractéristiques du rapport post déploiement, mais deux points précis me viennent à l'esprit. Premièrement, le soutien logistique constitue une masse critique et les attentes relatives aux efforts d'un allié peuvent être optimistes, particulièrement si les ressources des alliés sont elles-mêmes utilisées à pleine capacité. D'après mes observations durant l'Op *Toucan*, je pense que les Canadiens excellent en logistique au Canada et que nous devons conserver cette capacité si nous voulons continuer à parcourir le monde comme nous le faisons depuis des décennies.

Deuxièmement, une flotte est toujours impressionnante et intimidante. Selon le Major-général Cosgrove lui-même, le regroupement du tonnage et de la puissance navale de la coalition dans l'atterrage de Dili a contribué à persuader l'armée indonésienne et le gouvernement de l'Indonésie que la communauté internationale approuvait pleinement l'indépendance du Timor oriental, d'une façon que même ses forces à terre ne pouvaient égaler. La puissance navale est une force diplomatique réelle et efficace.

LES ATOUTS D'UN OFFICIER DE MARINE

Avant de conclure, je veux discuter des atouts d'un officier de marine sur le terrain durant des opérations déployées telles que l'Op Toucan. Il ne s'agit pas d'expliquer comment nous appliquons nos compétences spécialisées en mer ou les cordes que nous ajoutons à notre arc en accomplissant une tâche spéciale, mais plutôt les compétences générales d'un officier de marine qui peuvent faciliter la mission. Je reconnais les caractéristiques uniques de l'Op *Toucan* et j'admets que notre mission n'a pas été parfaite, comme les missions antérieures, mais j'ai constaté à maintes reprises que l'instruction, l'expérience et les antécédents que j'ai eu la chance d'accumuler au fil des ans m'ont été exceptionnellement utiles, pas nécessairement pour prédire des défis ou des problèmes dans ce nouvel environnement, mais certainement pour les surmonter. J'ai eu amplement le temps de réfléchir à cette question et d'observer les divers intervenants de tous grades et de diverses nationalités, aux antécédents différents, qui faisaient partie de l'INTERFET et j'en ai naturellement conclu que nous sommes effectivement le produit de notre environnement. Ce qui m'a surpris, c'est à quel point la force navale a été efficace au Timor, en mer et à terre, et particulièrement dans un état-major interarmées et interalliés. J'ai remarqué que les membres de la Force aérienne pensaient en termes de charges et de sorties, tandis que ceux de l'Armée de terre semblaient se concentrer sur la tâche ou l'objectif et je me suis penché, pour la première fois je pense, sur la façon dont un officier de marine de surface (MAR SS) réfléchit. J'en ai conclu que nous avons tendance à ne pas penser à un seul endroit, tâche ou série ou même à une seule mission et qu'à la fin de notre cours d'officier chargé des transports ou d'officier du centre des opérations, nous pensons en termes de « voyage ». Cela signifie passer du point A au point B, en trois dimensions, compte tenu de la météo, des navires de conserve ou de l'ennemi, en gardant à l'esprit l'importance de la planification, des interventions adaptées et de la capacité d'improviser. Pas mal comme ensemble de compétences qui,

comme j'ai pu le constater, est très en demande. Si l'on en juge par les officiers d'état-major subalternes qui se trouvaient à terre pendant l'Op *Toucan*, il semble que nous continuons à enseigner ces compétences et processus cognitifs assez bien.

CONCLUSION

Le 23 février, le contrôle des éléments restants de l'Op *Toucan*, c'est-à-dire le QG FOI, l'ESN et le groupe-compagnie du R22^eR, a été transféré à l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO) et à la mission de maintien de la paix de l'ONU, et ce passage a été souligné par une cérémonie internationale à Suai. La fin de l'Op *Toucan* a été célébrée au cours d'une petite cérémonie canadienne à Zumalai, le 12 mars, lorsque le Lieutenant-général De Los Santos, le commandant de la force de maintien de la paix de l'ONU, a reçu le drapeau de l'ONU des mains du Major Alain Gautier, le commandant du groupe-compagnie du R22^eR. Selon moi, durant l'Op *Toucan*, on a appliqué une force appropriée, souple et efficace durant une période de turbulence intense et de risques, dans un rôle classique de « maintien de la paix ». Cette vague momentanée d'énergie était trop intense, trop « en première ligne » et trop robuste, je crois, à part les questions de soutenabilité, pour la longue période de maintien de la paix que réserve l'avenir. Nous avons laissé trois officiers d'état-major à l'ATNUTO, qui représentent la contribution militaire actuelle du Canada aux efforts déployés au Timor oriental et qui, conjointement avec une mission diplomatique, la Gendarmerie royale du Canada (GRC), des membres du personnel de l'ONU et des organismes d'aide humanitaire, apportent l'aide permanente du Canada dans la région.

Notre contribution s'est manifestée par les progrès prodigieux des conditions de vie au Timor oriental et par la reconnaissance dans les yeux de nos hôtes bienveillants lorsque nous leur avons dit adieu. Par hasard, j'ai rencontré durant ma dernière promenade à Zumalai un homme que j'avais vu des mois auparavant, lorsque nous sommes arrivés la première fois à bord d'un hélicoptère *Sea King*, et que j'avais aperçu plusieurs fois à l'aire de débarquement des réfugiés, cherchant désespérément et sans succès sa famille, qui avait été embarquée de force à bord de camions à destination du Timor occidental. Cette fois-ci, il m'a présenté sa femme et ses enfants très timides, devant la maison qu'il avait reconstruite avec l'aide de nos troupes et de nos marins. Nous avions encore de la difficulté

à communiquer, mais ses yeux en disaient long. Lorsque les Canadiens se plaignent du fait que nous ne pouvons changer le monde, je me souviendrai toujours que nous pouvons le faire, une étape à la fois. Ce niveau de satisfaction n'est accru que par le privilège de travailler avec les professionnels absolument remarquables qui ont été sous mes ordres durant l'Op *Toucan*, que ce soit des marins, des soldats, des membres d'équipage, des spécialistes de la maintenance, des spécialistes du soutien, des sapeurs, des membres de l'état-major, etc. En fin de compte, il est difficile de comprendre à quel point nous sommes chanceux d'hériter de tels défis et d'avoir la satisfaction de pouvoir compter sur des gens tellement remarquables pour les surmonter. Nous sommes effectivement très chanceux.

CHAPITRE 3

AU PÉRIL DE NOTRE VIE : LE 3^e BATAILLON, THE ROYAL CANADIAN REGIMENT, DURANT LA ROTO 3 DE L'OPÉRATION *PALLADIUM* DE JUILLET 1998 À JANVIER 1999

Colonel Mike Jorgensen

Le présent compte rendu, qui relate les expériences du 3^e Bataillon du groupement tactique (GT) du Royal Canadian Regiment (3 RCR) durant la rotation (ROTO) 3 de l'Opération (Op) *Palladium*, qui visait à appuyer les dispositions de l'Accord cadre général pour la paix (GFAP) de « l'Accord de Dayton », fait partie de la série *Au péril de notre vie*. En rédigeant ce compte rendu, j'ai décrit en général les expériences du groupement tactique suivant les cinq phases de la doctrine des opérations de soutien de la paix – l'avertissement, les préparatifs, le déploiement, l'emploi et le redéploiement. Cependant, la majeure partie du présent chapitre est consacrée à la phase « d'emploi » durant laquelle nous avons eu de nombreuses occasions de mettre à l'épreuve nos compétences professionnelles.

J'ai choisi de mettre l'accent sur des événements très précis qui se sont produits durant notre période de service – les principaux événements qui ont donné aux membres du groupement tactique l'occasion d'employer de façon approfondie leurs compétences professionnelles. Ces événements principaux comprennent le soutien des élections, l'Op *Shannon* et le soutien des efforts de reconstruction, auxquels ont participé tous les membres du groupement tactique et la plupart de ceux du contingent canadien.

AVERTISSEMENT

Les dirigeants du 2^e Groupe-brigade mécanisé du Canada (2 GBMC) s'étaient rassemblés à la fin de l'automne au domicile du G4 (logistique) de la Brigade, le Major Ryan Jestin, à la demande du commandant de la Brigade, le Brigadier-général R.J. Hillier. Ce dernier revenait du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) où on lui avait donné des directives sur le choix, par l'Armée de terre, de l'unité responsable, des limites

en matière de dotation, etc., pour la ROTO 3 de l'Op *Palladium*. À son arrivée au domicile du Major Jestin, le Brigadier-général Hillier a donné aux commandants d'unité un briefing sur son concept d'opération pour les préparatifs et le déploiement du GT 3 RCR. Nous avons reçu notre ordre d'avertissement officiel le 7 novembre 1997.

Les dirigeants du GT ont rendu visite à l'état-major interarmées (EMI) du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) à Ottawa au début de notre phase de planification, et ont ensuite accueilli leur équipe à Petawawa. La plupart des directives officielles écrites nous ont été acheminées par l'état-major J3 International du SCEMD, par l'intermédiaire de la chaîne de commandement. La majorité des directives nous sont parvenues en retard ou étaient désuètes à leur arrivée. En ce qui nous concernait, le QG du Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT) était responsable de la mise sur pied de la force et des préparatifs, tandis que le 2 GBMC était chargé de donner l'instruction et de déclarer que l'unité était prête sur le plan opérationnel. L'engagement pris par le 2 GBMC – c'est-à-dire faire de l'instruction préalable au déploiement l'effort principal de la Brigade – a été un facteur clé du succès de la mission.

À titre d'unité, nous avons immédiatement élaboré un plan global et détaillé et établi un « plan de rédaction » officiel pour consigner et communiquer tous les aspects de ce plan de façon centralisée. Nous avons effectué la planification en étroite collaboration avec le QG de la Brigade et d'autres unités de la Brigade touchées par la mission. Quand le processus de planification a été plus avancé, nous avons commencé à communiquer plus souvent avec le GT 1 RCR, qui se trouvait dans le théâtre. Le « plan de rédaction » s'est avéré un mécanisme très efficace pour consigner toutes les facettes de l'opération. C'est le commandant adjoint, le Major Buster Bowes, qui a défendu ce projet en notre nom. Le plan a servi à entamer la planification détaillée de l'opération – y compris chaque document dont nous aurions en fin de compte besoin pour effectuer toutes les phases de l'opération. Nous avons rempli trois grands relieurs à feuilles mobiles avant le déploiement et deux autres dans le théâtre.

Sur réception des ordres d'avertissement et des directives opérationnelles et administratives, nous avons commencé la sélection, l'évaluation et la préparation du personnel. Les commandants à tous les niveaux doivent y participer personnellement dès le début afin de s'assurer, dans la mesure du possible, que le personnel qui a des problèmes administratifs,

personnels ou médicaux, ne fait pas partie du contingent de la force qui est déployé. Selon moi, une évaluation déficiente permettrait à ces individus de causer des problèmes administratifs ou disciplinaires considérables pour le commandant et les commandants subordonnés. Notre sergent-major régimentaire (SMR), l'Adjudant-chef Frank Grattan, a joué un rôle majeur dans ce processus, et comme moi, il a interviewé personnellement des réservistes et des sous-officiers (s/off) supérieurs qui avaient demandé à se joindre au groupement tactique.

Une reconnaissance efficace dans le théâtre est une autre activité préparatoire qui s'est avérée très rentable. En fait, nous avons effectué deux reconnaissances – avec de bons résultats. La première, la « reconnaissance des commandants », comprenait notre commandant de Brigade (le Brigadier-général Hillier), le commandant (cmdt) de « l'unité d'aide à l'instruction » (c'est-à-dire le cmdt, The Royal Canadian Dragoons [RCD], le Lieutenant-colonel W.J. Natynczyk), le G3 du QG 2 GBMC (le Major Bruce Pennington) et le G4 du QG 2 GBMC (le Major Ryan Jestin). La reconnaissance des commandants nous a permis de planifier collectivement notre concept d'instruction préalable au déploiement. L'autre reconnaissance, plus traditionnelle, a été effectuée avec des commandants de sous-unités et les principaux officiers d'état-major de l'unité et a permis l'élaboration de plans techniques détaillés en prévision de notre transfert.

La mise sur pied d'un détachement arrière dynamique et efficace a joué un rôle majeur; il a inspiré un sentiment de confiance et a fait régner le calme durant nos activités préalables au déploiement et nous a été extrêmement utile pendant le déploiement. Le Major Kevin Robinson, aidé de façon compétente par l'Adjudant-maître Don Campbell, commandait le détachement arrière. Ce dernier comprenait un comité de conjoints dynamique, un réseau de soutien et une chaîne téléphonique détaillée. Nos efforts étaient appuyés par le Centre de ressources pour les familles des militaires, qui a fourni à cette composante essentielle de notre équipe des renseignements et des contacts supplémentaires utiles.

Nous avons commencé très tôt à planifier les voyages effectués au moyen de l'aide au déplacement en congé, sous la direction de l'officier du bien-être, le Capitaine Will Graydon. La planification et les décisions anticipées sont importantes pour cet aspect du plan relatif à la qualité de vie. Tout aussi important est le besoin de s'assurer que le plan fait l'objet d'un certain « consensus », d'un degré « d'acceptation » et qu'il est assez

transparent. La communication du plan dès le début, durant les soirées réservées au « briefing familial » s'est révélé également une technique utile, qui a servi à rehausser le moral et la confiance des familles.

PRÉPARATIFS

Nous avons effectué nos préparatifs et suivi l'instruction entre le 5 décembre 1997 et le 4 juin 1998. Le 5 décembre 1997, nous avons organisé un défilé officiel de « mise sur pied » dans la nouvelle enceinte du 3 RCR, qui a été présidé par le commandant du 2 GBMC. Peu de temps après, le congé de Noël des membres du nouveau groupement tactique a commencé. Cependant, ces derniers ont été rappelés le 8 janvier 1998 pour participer à l'Op *Recuperation* – la « tempête de verglas du siècle! ». À 1 h, le 9 janvier, le commandant de la Brigade, les principaux membres de l'état-major de la Brigade et les cmdt d'unité sont partis pour la région de la capitale nationale (RCN). En fait, nous avons appuyé l'Op *Recuperation* pendant presque trois semaines, ce qui m'a incité à demander au commandant de la Brigade que mon unité soit la première unité de la Brigade à retourner à la Base des Forces canadiennes (BFC) Petawawa, parce qu'il était urgent que nous commencions à suivre toute une liste de cours sur la fonction essentielle de combat, la première étape de notre didacticiel préalable au déploiement. En fait, l'opération consécutive à la « tempête de verglas » a permis au nouveau groupement tactique d'entamer le « processus d'attachement » – à l'exception de l'escadron blindé, qui est retourné en « sous-ordre » du cmdt du RCD pendant l'opération. Par la suite, quand l'équipe de soccer du GT a joué un match contre une équipe locale de la région d'Alexandria, elle en est revenue avec la « Coupe de la tempête de verglas! ».

En fin de compte, notre programme d'instruction préalable au déploiement a commencé environ trois semaines après la date prévue en raison de notre participation à l'Opération « *Tempête de verglas* ». Le programme a commencé par une série de cours individuels, à la fin de janvier 1998, et s'est poursuivi jusqu'à ce que l'unité parte en congé après que le commandant de la Brigade l'a déclaré prête sur le plan opérationnel lors d'un défilé du groupement tactique qui s'est tenu le 4 juin 1998. Le commandant de la Brigade, le Brigadier-général Hillier, a défini le rôle du QG supérieur – le QG 2 GBMC en ce qui nous concernait – comme « l'établissement des conditions du succès du GT 3 RCR ». Puis, nos activités préalables au déploiement sont devenues l'effort principal de

toute la formation, ce qui, comme on l'a constaté par la suite, correspondait exactement aux besoins.

Notre programme d'instruction s'est déroulé de façon très logique, de l'instruction au combat polyvalente à l'instruction adaptée à la mission et du niveau individuel au niveau collectif. J'ai été impressionné par la nécessité d'instaurer une période de transition entre les deux types d'instruction, parce que le changement de mentalité est important au succès de la mission – bien qu'il soit tout aussi dangereux de perdre de vue entièrement le combat. Nous avons aussi cherché à nous assurer que nous possédions suffisamment d'effectifs, en termes de qualifications individuelles (c'est-à-dire les fonctions essentielles de combat), pour faire face à l'attrition, aux promotions, aux problèmes de santé, aux congés, etc. Ainsi, nous avons donné plusieurs périodes d'instruction individuelle entre le 12 janvier et le 19 février 1998, y compris un cours de chauffeur (véhicule à roues, véhicule chenillé et véhicule blindé polyvalent [VBP]), un cours de mitrailleur et un cours d'artilleur-TOW (filoguidé à poursuite optique, lancé par tube).

Le commandant de la Brigade a décidé que le RCD serait notre « unité d'aide à l'instruction ». Comme nous avons aidé le 1 RCR durant ses préparatifs de déploiement au Kosovo et en Bosnie, nous connaissions donc très bien le concept d'une « unité d'aide à l'instruction ». La désignation d'une telle unité a été très utile, compte tenu de nos objectifs. Elle a permis à nos « équipes » de se concentrer sur l'instruction de façon cohésive, uniforme et sans inconvénient. Dans notre cas, puisque nous avions d'excellents rapports avec notre « unité d'aide à l'instruction », qui nous a fourni un soutien de premier ordre dès le début, nous avons pu nous concentrer sur l'acquisition des compétences nécessaires plutôt que de consacrer notre temps à analyser les objectifs d'instruction, à coordonner le soutien à l'instruction ou à fournir des instructeurs ou des acteurs.

Notre phase d'instruction collective préalable au déploiement était prévue pour la fin de l'hiver. En fait, si nous étions demeurés à Petawawa, nous n'aurions pu effectuer un entraînement aux manœuvres digne de ce nom à cause des conditions hivernales (neige et glace). En ce qui nous concerne, l'une des meilleures décisions a été de nous autoriser à effectuer une grande partie de notre instruction collective à Fort Chaffee, en Arkansas, du 23 février au 10 mars 1998. Le processus global de planification et de réalisation du mouvement par voie terrestre de 1 700 kilomètres

et du transport aérien connexe a permis à notre composante administrative d'acquérir une grande expérience – tout en injectant un stimulant et de la nouveauté dans le programme d'instruction. Plus important encore, ce déplacement nous a permis de nous exercer à manœuvrer nos équipes de combat sur un terrain approprié (mais très difficile) tandis que la neige couvrait le sol à Petawawa. Tous les membres du contingent canadien (à quelques exceptions près, y compris l'élément de commandement national [ECN]) ont été déployés à Fort Chaffee, ce qui nous a permis de former des « liens d'attachement » au sein du contingent et de renforcer les relations durables entre les divers commandants.

Une force d'opposition (FOROP) dotée d'un Coyote a aussi été déployée à Fort Chaffee, sous le commandement du Major Jeff Barr, et elle a fourni un soutien remarquable à l'instruction du groupement tactique. La confirmation de l'instruction a quelque peu souffert de l'absence du Brigadier-général Hillier, qui n'a pu se joindre à nous en raison du décès soudain de son père. L'élément de soutien national (ESN) a suivi à Fort Chaffee l'instruction nécessaire pour se conformer à une série de normes d'instruction individuelle, puis a fourni un soutien administratif à notre programme d'instruction.

Notre mouvement routier est devenu immédiatement légendaire! À la fin du mouvement, nos compétences en matière de mouvement ferroviaire s'étaient grandement améliorées et nos véhicules avaient subi un excellent essai routier. Notre détachement précurseur, dont faisait partie le Capitaine Steve Nash, avait établi d'excellents rapports avec le personnel de Fort Chaffee responsable des installations et nous avons eu la visite de plusieurs personnes de marque, y compris l'adjudant-général de l'Arkansas National Guard. Durant l'exercice final (« de confirmation »), coordonné par le G3 et le G4 du 2 GBMC, nous avons vécu plusieurs moments excitants, y compris une attaque finale au niveau du groupement tactique.

À l'exception de l'instruction de combat polyvalente initiale, notre instruction adaptée à la mission était assez standard – elle avait été organisée à notre intention par notre unité d'aide à l'instruction, conjointement avec les dirigeants du groupement tactique, et elle était conçue pour nous enseigner les rudiments de la situation environnementale, culturelle, historique, militaire et politique dans le théâtre. Nous avons consacré beaucoup de temps à l'instruction sur les règles d'engagement (RE) – qui,

en fait, faisaient partie de toutes nos activités d'instruction, en commençant par un « cabinet de guerre » très interactif. L'instruction sur les RE a probablement été l'aspect le plus délicat de notre programme d'instruction et nous avons fait appel à une grande variété de techniques y compris des exposés donnés par les avocats militaires de l'état-major inter-armées et une instruction à la ronde, « par stand ». À un moment donné, j'ai personnellement résumé les RE à l'intention des membres du GT pour instiller un sentiment de confiance dans le processus – confiance dans les RE et dans ma propre connaissance de celles-ci. Nous avons acquis notre capacité de « gérer les opérations » par divers moyens, y compris un exercice de poste de commandement (XPC) sur une grande échelle qui a eu lieu dans le secteur de l'unité du 1 RCR.

Il est important de noter qu'une grande partie de notre instruction finale – la phase d'instruction propre à la mission – a été effectuée sur un terrain privé « dégagé » à cette fin. La collectivité nous a fourni un soutien incroyable à cet égard, ce qui nous a permis d'effectuer nos exercices dans des zones urbaines afin d'en améliorer le réalisme et la pertinence. L'exercice de confirmation, l'Exercice (Ex) *Storming Bear II*, s'est déroulé dans les alentours de la RCN, du 25 au 29 mai 1998, en partie pour tirer profit de l'estime que s'est valu le 2 GBMC dans la région pendant la « tempête de verglas ». Dès le début, notre peloton de transmissions a éprouvé beaucoup de difficultés à établir le réseau régional compte tenu du fouillis atmosphérique créé par la concentration incroyable d'appareils émetteurs! Le peloton s'est immédiatement réuni, sous la direction du commandant de peloton qui possédait une qualification en « génie atomique », et peu de temps après il a pu, grâce à ce remue-ménages, fournir le soutien nécessaire en communications pour l'exercice.

Il faut souligner la supervision étroite exercée par la chaîne de commandement le dernier jour de « l'exercice de confirmation » – je m'en souviens encore très bien, même aujourd'hui. Le dernier « problème » était représenté par des forces armées des Entités (EAF), bien armées et désespérées, qui « se terraient » dans des bâtiments. Le Major Mike Evans, le commandant de compagnie sur place, a demandé à ses pelotons de se rassembler autour de l'objectif tandis qu'il tentait de « négocier » avec les occupants des bâtiments. Pendant qu'il supervisait ses pelotons, je lui donnais des directives et je coordonnais les éléments de soutien qui venaient tout juste d'arriver – y compris des hélicoptères (qui représentaient des hélicoptères de combat), des membres de la police militaire

(qui ont établi un enclos pour prisonniers de guerre), etc. Cependant, j'ai été surpris de constater qu'à moins de 20 mètres se trouvaient (tous à moins de 10 mètres les uns des autres) le commandant de la Brigade, le commandant du SCFT (le responsable ultime de la déclaration d'état de préparation), le Brigadier-général Walt Holmes, et le commandant de l'Armée de terre, le Lieutenant-général Bill Leach, qui me supervisaient. Tous les adjudants-chefs des formations et des commandements étaient également présents. Heureusement, tout s'est bien passé puisque nous avons persuadé rapidement les forces armées des Entités de se rendre grâce à notre puissance de combat supérieure.

Tout au long du processus, il est devenu évident à mes yeux qu'un plan de communication judicieux, interne et externe, était essentiel. Ce plan permet d'anticiper une grande variété de possibilités, réduit les risques de malentendu et contribue au maintien d'un moral élevé. Des briefings réguliers, aux familles, à la chaîne de commandement et aux membres de la collectivité, sont un élément clé du processus.

Une visite initiale et une séance d'information au Centre de ressources pour les familles des militaires ont été très productives. J'ai constaté que notre visite au Centre de coordination de la Défense nationale (CCDN), au Centre de renseignement de la Défense nationale (CRDN) et à l'EMIA/SCEMD, dès les débuts des préparatifs, a été inestimable. De même, nous avons tiré profit d'une visite au Centre des leçons retenues de l'Armée. Seule la distribution de vêtements et d'équipement spécial a été une source de frustration – le processus a été incroyablement lourd et a nécessité une quantité considérable de temps et de ressources.

DÉPLOIEMENT

Notre déploiement s'est déroulé sans anicroches, sous la direction du Centre de contrôle des mouvements de la Défense nationale, au nom du SCEMD. Nous avons quitté l'aéroport d'embarquement désigné à la BFC Trenton et nous sommes arrivés directement à Zagreb, en Croatie, à l'aéroport de débarquement désigné.

À notre arrivée dans le théâtre, notre unité relevait désormais du SCEMD et rendait compte quotidiennement à deux dirigeants – le commandant du contingent national, le Colonel W.J. Natynczyk, et le commandant de la Division multinationale (Sud-Ouest) (DMN[SO]), le Major-général (R.-U.) Cedric Delves, qui exerçait un contrôle opérationnel sur nous. Le

commandant du contingent canadien, qui rendait compte quotidiennement au SCEMD, exerçait le commandement opérationnel national sur le 3 GT RCR et se chargeait principalement des questions de coordination nationales, y compris l'ensemble des aspects liés au bon ordre et à la discipline de tous les Canadiens dans le théâtre.

EMPLOI

Arrivée et transfert

À notre arrivée, nous avons suivi les procédures standard de transfert. La commission d'enquête et les briefings connexes ont donné le ton du transfert du GT 1 RCR à notre groupement tactique et nous ont fourni les informations nécessaires. La visite soigneusement coordonnée de la zone de responsabilité (ZResp) en compagnie de nos prédécesseurs a assuré un transfert complet. Personnellement, il m'a été utile de rencontrer mes homologues internationaux, y compris les commandants des EAF.

Lorsque les missions sont en cours depuis longtemps, les ordres permanents du contingent, les IPO de la Force et autres directives essentielles semblables ont été mis en œuvre. Cependant, lors de notre premier voyage au QG DMN (SO), nous avons pris le temps d'examiner ensemble plusieurs procédures tactiques, telles que celles sur la recherche et la diffusion de l'information, la sécurité, la gestion des incidents, l'emploi de la force (en tenant compte particulièrement des cordes sensibles du Canada relativement à la gestion des éruptions de violence civile) et la planification des contingences liées à l'augmentation des niveaux d'alerte, ainsi que l'emploi de la réserve mobile à l'extérieur de la ZRresp.

Le plan de campagne et la mission du groupement tactique

Nous avons mené des opérations dans notre ZResp conformément au plan de campagne de la Force de stabilisation (SFOR). Le plan de campagne de la SFOR se traduisait généralement par une série de piliers dont chacun relevait d'un organisme responsable et dont découlait notre propre cadre opérationnel :

- Environnement sûr (SFOR)
- Reprise économique (Bureau du Haut-Représentant [OHR])
- Déminage (Comité antimines de l'ONU)

- Police (Groupe international de police – GIP et Tribunal pénal international pour l'ancienne Yougoslavie – TPI-y)
- Personnes déplacées et réfugiés (DPRE) (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés [UNHCR])
- Élections (Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe – OSCE)
- Contrôle des armements (OSCE)
- Institutions courantes (OHR)

Nous avons utilisé nos ordres applicables au théâtre durant l'exercice de confirmation ainsi que tous les exercices préliminaires. Cela s'est avéré très efficace et efficient, même si la sécurité opérationnelle doit toujours l'emporter. En ce qui nous concerne, l'utilisation des ordres « réels » a été avantageuse parce que toutes les troupes déployées comprenaient à fond leur mission, leur rôle et leurs tâches dès leur arrivée et se sont senties totalement à l'aise dans la ZResp en raison d'un degré élevé de connaissance de la situation. Comme toujours, les tâches liées à la mission suscitent un sentiment de fierté et d'appartenance, l'initiative et la confiance; par conséquent, je déploie tous les efforts possibles pour donner mes directives en utilisant le format de l'intention du commandant, du concept d'opération, de l'effort principal et de l'état final. Ainsi, tous les membres du groupement tactique connaissaient bien les ordres ci-dessous :

Le groupement tactique du 3 RCR fera respecter les aspects militaires du GFAP, tout en soutenant les aspects civils, compte tenu des ressources, pour assurer un environnement sûr, propice à la poursuite du développement de la paix.

Je vais réaliser l'intention du commandant de la DMN (SO) grâce à un programme actif de patrouilles régulières, d'inspections des lieux d'entreposage et du groupe de forces (GOF) ainsi que de surveillance de l'instruction et des mouvements des EAF. Afin d'obtenir la coordination nécessaire avec tous les organismes participant à la reconstruction du pays, nous affecterons une cellule de liaison spécialisée à toute la gamme des activités de liaison civiles et militaires. Nous saisirons chaque occasion de faire une démonstration claire et sans équivoque

de notre puissance de combat et nous exécuterons toutes les opérations avec détermination.

Pour assurer une présence dominante qui contribuera à la sécurité de l'environnement, je vais détacher des compagnies de carabiniers à des endroits dispersés dans l'ensemble de la ZResp et je vais leur attribuer la responsabilité de secteurs particuliers de notre ZResp. À partir des bases d'opération dispersées, les compagnies accompliront les tâches assignées au GT, y compris les tâches régulières et les tâches d'inspection et de surveillance. L'escadron de reconnaissance sera en superposition de la ZResp au complet afin d'assurer une couverture totale de la zone, et mettra l'accent sur les manques de couverture potentiels entre les compagnies de carabiniers. Le peloton antiblindés assurera la surveillance dans l'ensemble de la ZResp, en portant attention à nos flancs. Pour soutenir nos efforts, une puissance de feu très diversifiée sera prête à intervenir, y compris notre peloton de mortier intégré et notre appui aérien offensif (AAO), coordonnés par nos ressources de génie très mobiles, centralisées, capables de réagir rapidement à tous les incidents, y compris ceux qui sont causés par des munitions explosives non explosées (UXO) ou des mines. Notre capacité d'intervenir sera constante, grâce à des forces opérationnelles d'appoint à tous les niveaux qui contribueront simultanément à la capacité d'intervention de la DMN (SO) en fournissant une réserve de la taille d'une compagnie. Un système judicieux et adaptable de soutien logistique du combat (SLC) de première ligne nous permettra de mener des opérations décentralisées et maintenues en puissance pour répondre à toutes les exigences.

Notre soutien des aspects civils du GFAP dépendra largement de la disponibilité des ressources et des circonstances locales. Le soutien civil que nous fournirons sera examiné attentivement et étroitement lié au déroulement des opérations générales dans la ZResp.

Nos opérations seront concentrées sur le retour des DPRE [personnes déplacées, réfugiés et évacués]; la surveillance de la mise en œuvre des résultats de l'élection de 1997; le soutien des élections prévues pour septembre 1998; la promotion des initiatives en cours telles que l'Op Harvest; et l'exécution d'un programme d'instruction dynamique dans le théâtre afin de maintenir notre capacité de combat et de dissuader la reprise des hostilités ou les nouvelles menaces pour la paix.

En général, j'ai l'intention de consolider les efforts des contingents antérieurs et de promouvoir un climat propice à la poursuite du processus.

Notre effort principal sera axé sur le maintien et la vérification de la conformité totale de toutes les EAF aux aspects militaires du GFAP. Je considère que les EAF sont le centre de gravité des opérations dans notre ZResp. La gamme complète de nos capacités sera consacrée à notre effort principal, que nous effectuerons de façon ferme, équitable et professionnelle en tant qu'unité toutes armes, fières de faire partie d'une équipe multinationale.

Mon état final est un environnement sûr où les organismes chargés de la mise en œuvre des aspects civils du GFAP réalisent les progrès désirés dans la confiance. Nos efforts productifs nous permettront d'établir des relations de travail solides avec tous les organismes de la ZResp et de devenir une source essentielle de coordination à l'appui de ces organismes. Dans notre ZResp, nous laisserons derrière nous des exemples tangibles du succès de notre mission, y compris une confiance croissante de la part des institutions civiles locales et des projets très visibles de COCIM ou d'aide aux civils. Notre redéploiement au Canada se traduira par le retour en sécurité de tous nos soldats et reflètera une posture efficace de protection de la force tout au long de l'opération, à la suite du transfert parfait et sans interruption au groupement tactique du 2 RCR.

Structure, tâches et rythme des combats du groupement tactique

Le groupement tactique du 3 RCR comprenait 883 militaires de tous grades et nous disposions d'environ 300 véhicules diversifiés – y compris un grand nombre de véhicules MMN à roues. Le groupe tactique était composé de trois compagnies de carabiniers mécanisées/motorisées dotées de VBP « Grizzly », d'un escadron de reconnaissance blindé du RCD équipé de VBP « Cougar », d'une compagnie de soutien au combat composée principalement de personnel d'artillerie du 2^e Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (2 RCHA) et d'un escadron du génie du 2^e Régiment, le Régiment du génie de combat (RGC), doté d'une large gamme de véhicules et d'équipement du génie.

La structure hiérarchique du groupement tactique était traditionnelle, soit un commandant adjoint du 3 RCR (le Major Buster Bowes), un SMR du 3 RCR (Frank Gratten), l'officier des opérations (le Major Dave Berry) et le Capitaine-adjutant (le Capitaine Geoff Parker), tous deux du 3 RCR. La compagnie d'administration était dirigée par le Major Randy Kemp (3 RCR) tandis que les trois compagnies de carabiniers étaient commandées par des officiers du 3 RCR – le Major Dan Jakubiek (compagnie Parachute), le Major Rob Walker (compagnie November) et le Major Mike Evans (compagnie Oscar). Le Major Mike Nixon (RCD) commandait l'escadron « A » (reconnaissance), tandis que le Major Nak Yun Paik (2 RGC) commandait le 24^e Escadron de campagne (génie) et le Major Dave MacPherson (2 RCHA) commandait la compagnie de soutien au combat. Le Major Craig Dalton était l'officier de la COCIM du GT et dirigeait une équipe petite, mais essentielle, du groupement tactique.

Notre ZResp était située dans le nord ouest de la Bosnie et sa taille était semblable à celle de l'Île-du-Prince-Édouard. Le quartier général de notre groupement tactique était situé au Camp Holopino (Coralici), où logeaient également la compagnie Oscar, la majeure partie de la compagnie de soutien au combat et une grande partie de la compagnie d'administration – y compris le centre chirurgical avancé de notre groupement tactique. La compagnie Parachute, l'escadron de reconnaissance et l'escadron du génie se trouvaient au Camp Maple Leaf (Zgon). Par ailleurs, le peloton médical/poste sanitaire d'unité était établi à Zgon. Quant à la compagnie November, elle était logée au Camp à Drvar. Nous avons aussi établi de plus petits avant-postes et bases de patrouilles à divers endroits y compris dans les villes de Bihac, de Bos Petrovac et de Bos Grahovo.

Étant donné la taille de la ZResp, nous avons eu besoin de deux stations de postes de retransmission automatiques (PRA) (au mont Gola et au mont Raz) pour appuyer les communications dans l'ensemble de la ZResp. Les deux PRA étaient situés au sommet d'une montagne et très difficiles d'accès. Cependant, ils ont été essentiels à notre capacité de communication et nous avons été chanceux qu'ils soient tous les deux commandés par des s/off subalternes extraordinaires, qui se sont assurés que les PRA fonctionnaient bien et efficacement tout au long de notre période de service.

Les compagnies de carabiniers se sont concentrées sur une large gamme de tâches. Ces tâches comprenaient le maintien d'une présence visible au moyen de patrouilles embarquées et débarquées (opérations manifestes,

mais parfois secrètes); l'inspection des lieux d'entreposage; la surveillance de l'instruction et du mouvement des EAF; l'établissement de postes d'observation (PO), au besoin; l'établissement de liaisons avec les commandants de la force locale; le maintien de la sécurité au camp; le soutien d'organisations internationales telles que l'OSCE, le GIP, l'UNHCR et l'OHR; l'appui à la campagne d'opérations d'information du public; et l'achèvement d'un « projet communautaire visible ». Toutes les compagnies ont tenu à jour un registre des personnes ayant un statut spécial (PSS) et les forces de réaction rapide (FRR) étaient prêtes à exécuter des parties des plans de contingence du groupement tactique. L'escadron de reconnaissance s'est concentré sur les patrouilles dans l'ensemble de la ZResp et les postes d'observation mobiles, tandis que les sapeurs ont surtout appuyé les efforts de déminage, ont fourni des équipes d'intervention d'urgence (EIU) et ont tenu à jour le « tracé de l'itinéraire dégagé ». La principale tâche de la compagnie de soutien au combat a été de coordonner le tir indirect et les besoins en soutien de l'aviation du groupement tactique et de coordonner les démonstrations de la puissance de combat, à la demande de la DMN (SO). Les officiers supérieurs de liaison, les officiers des services d'information, les officiers des affaires publiques et les officiers responsables des visites ont également joué des rôles clés durant toute la période de service.

Nos efforts en matière de COCIM ont été particulièrement dignes de mention et cet aspect de notre mission a été axé, dans la mesure du possible, sur la promotion du programme de développement civil. Cela comportait une collaboration étroite avec les donateurs et les organismes donateurs tels que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le British Department For International Development (DFID), l'équivalent de l'ACDI au R.-U., ainsi que OXFAM et bien d'autres organismes de l'Italie, de la Norvège, de l'Allemagne et des États-Unis (É.-U.). La section chargée de la COCIM a également identifié les aspects positifs relatifs aux DPRE et en a appuyé l'exploitation dans la mesure du possible.

Rapidement, l'équipe de commandement et des membres de la communauté alliée élargie ont commencé à se réunir tous les samedis matins, à Coralici, afin d'examiner les opérations d'intérêt antérieures et futures pour toutes les parties internationales présentes dans la ZResp. Dans l'après-midi, le « cabinet de guerre » avait l'occasion de discuter de questions internes et de questions d'intérêt à long terme et de questions plus

fondamentales « à huis clos ». On a donc établi une « routine du dimanche » qui donnait aux soldats l'occasion de s'éloigner un peu du train-train léthargique.

Les conférences « RISTA » (reconnaissance, renseignement, surveillance et acquisition d'objectif), qui avaient lieu en soirée au début de chaque semaine, constituaient une partie essentielle de notre cycle hebdomadaire. Y participaient les principaux responsables de la recherche du renseignement et de l'information, organiques et alliés, ainsi que les membres clés de l'état-major des opérations et des plans, pour établir collectivement des zones d'intérêt désignées (NAI) et identifier les besoins en information (BI) et les besoins prioritaires en renseignement (BPR). Puis, nous répartissions ces NAI, BI et BPR dans des matrices à l'intention des participants. De plus, nous les insérions dans les tableaux des tâches des patrouilles de notre ZResp. La semaine suivante, nous examinions nos progrès et nous perfectionnions le processus selon nos besoins. Ainsi, nous avons pu exploiter le travail des équipes d'observateurs du commandement international (JCO), du bataillon interalliés du renseignement militaire (AMIB), de l'équipe consultative du commandant du contingent (CCAT), de la section du « soutien des communications » (c'est-à-dire la guerre électronique) et d'une multitude d'autres organisations disparates.

Parfois, des situations inhabituelles se sont produites durant l'exécution d'opérations courantes. Ce fut le cas de l'explosion au dépôt de munitions bosnien, à mi-chemin de notre période de service. Le Major Mike Evans avait établi une relation solide avec les commandants des EAF dans sa région. C'est ce qui les a incités à communiquer immédiatement avec lui après l'explosion d'un dépôt de munitions très considérable pour qu'il envoie des transports de troupes blindés (TTB) dans le dépôt afin de sauver des soldats bosniens blessés ou de récupérer des cadavres. Avec mon accord, le Major Evans a envoyé plusieurs véhicules dans le dépôt où le feu couvait toujours pour aider les commandants locaux des EAF à sauver plusieurs de leurs soldats. Ce geste très humain a renforcé la relation entre la compagnie Oscar et les brigades bosniennes. De plus, son intervention plutôt courageuse a valu à cette compagnie, par la suite, plusieurs mentions élogieuses bosniennes et canadiennes.

Instruction dans le théâtre

Durant notre période de service, nous avons poursuivi un programme actif d'instruction dans le théâtre afin de maintenir notre capacité de

combat et d'afficher un moyen de dissuasion destiné aux EAF. Notre programme comprenait l'instruction au tir des armes légères, l'instruction sur le tir au mortier, l'instruction au tir de missiles (TOW), l'instruction au tir réel des sections et des pelotons débarqués, l'instruction sur le tir des canons de 76 mm et l'instruction sur le tir réel durant les attaques des troupes pelotons embarqués. Nous avons aussi donné toute une gamme de cours de recyclage de base et entretenu l'intérêt des troupes au moyen d'une multitude d'autres initiatives telles que les échanges au niveau des sections avec d'autres groupements tactiques de la DMN (SO), qui ont permis à un petit groupe de soldats de devenir « maîtres-chiens » (nous avons reçu des chiens du contingent britannique) et aux équipes sportives de compétitionner dans le théâtre et à l'extérieur de ce dernier. Nous avons également reçu la visite de plusieurs artistes et musiciens canadiens et de nombreux leaders militaires supérieurs et politiciens.

Visites

Le contingent a reçu énormément de visiteurs – 340 au total. Nous avons reçu la visite du Ministre de la Défense nationale (il s'agissait de M. Art Eggleton à l'époque), et, à Noël, du Chef d'état-major de la Défense (le Général Maurice Baril) et de l'Adjudant-chef des Forces canadiennes. Au début de la période de service, le Sous-ministre (M. Jim Judd) et le Vice-chef d'état-major de la Défense (l'Amiral Gary Garnett) nous ont aussi rendu visite. À la fin de notre période de service, ce fut au tour du SCEMD, le Major-général Ray Crabbe (dont le fils, Derek, faisait partie de notre groupement tactique). Le Chef d'état-major de l'Armée de terre (le Lieutenant-général Bill Leach) nous a brièvement rendu visite, tout comme les deux commandants de la SFOR, le Général Shinseki et le Général Meiggs. Ces deux visites ont été mémorables en raison de la personnalité très chaleureuse de ces deux grands généraux américains. Le Général Shinseki, gêné par une prothèse à la jambe droite, a visité notre quartier général, puis a participé à une patrouille à pied dans Bihac, à la fin de laquelle il a offert le café à toute la patrouille dans un café local. Le Général Meiggs est arrivé à temps pour participer à la remise des médailles de la SFOR (ainsi que pour apprendre le drill et le protocole canadiens par la même occasion) avec le colonel de notre régiment, le Lieutenant-général [à la retraite] Jack Vance et le commandant de notre Brigade, le Colonel Matt Macdonald.

Nous avons aussi été honorés par la visite du Ministre britannique de la défense de l'époque, Lord Alistair Roberts, qui est devenu par la suite le

Secrétaire général de l'OTAN. Nous avons aussi apprécié les visites du commandant et du commandant adjoint du SCFT et d'un grand nombre de colonels honoraires. En général, même si elles exigeaient beaucoup de travail, ces visites ont été très agréables et nous ont permis de savourer de fréquents moments humoristiques tandis que nous essayions de ne rien oublier. Elles nous ont aussi permis de mettre en évidence les réalisations de nos soldats et c'est pourquoi j'ai accordé beaucoup de temps et de considération à chaque visiteur en espérant que nous laisserions une impression très positive.

Décès

Nous avons subi deux pertes durant notre période de service. Le Caporal Jim Ogilvie a été tué sur l'autoroute menant à Zgon quand le *Cougar* à bord duquel il se trouvait a capoté durant la nuit au retour d'une patrouille. Le sapeur Gilles Desmarais a été électrocuté dans un accident de construction tragique à Zgon. Nous nous souviendrons toujours de ces deux jeunes hommes formidables qui ont servi dans le groupement tactique du 3 RCR. Tous les membres du groupement tactique ont été touchés par ces décès qui se sont avérés un défi considérable en matière de leadership pour l'ensemble de la chaîne de commandement tandis que nous nous efforcions d'accepter ces pertes. De tous les défis personnels et défis en matière de leadership auxquels j'ai dû faire face durant ma période de service en Bosnie-Herzégovine, aucun n'est comparable à la perte d'un soldat sous mon commandement. Les sentiments de perte et de tristesse étaient inexprimables et tous les membres du groupement tactique ont mis beaucoup de temps à surmonter cette peine collective. Les deux dépouilles ont été retournées au Canada le plus rapidement possible avec dignité, respect et compassion.

Nous avons offert des séances de counseling aux soldats qui avaient été impliqués dans les deux accidents afin de nous assurer qu'ils recevaient les soins nécessaires; cependant, la résolution du deuil s'est faite véritablement durant les visites dans le théâtre des plus proches parents des deux soldats décédés. L'épouse du Caporal Ogilvie et la mère du Sapeur Desmarais, accompagnées chacune par un membre masculin de la famille, comptent parmi les personnes les plus affables que j'aie rencontrées; leurs visites ont apporté énormément de réconfort aux soldats qui avaient été les compagnons de travail des membres décédés du groupement tactique et leur ont permis de faire leur deuil. Tous les intéressés ont vécu des moments

émotionnels difficiles pendant les visites, mais je recommande fortement de telles visites.

Principaux enjeux et activités durant la période de service

Durant toute la période de service, nous avons dû gérer un certain nombre d'enjeux importants, y compris les efforts déployés pour retourner les personnes déplacées et les réfugiés chez eux, la réforme de la justice, des crises connexes à l'extérieur de la ZResp, des tentatives de capturer des personnes inculpées de crimes de guerre (PICG), l'accroissement des activités criminelles et du marché noir, les efforts de reconstruction, les élections et les conflits frontaliers. L'année 1998 avait été surnommée « l'année du retour », car on voulait permettre aux DPRE de retourner à leur domicile ou de s'installer ailleurs. En fait, même si la réinstallation ou le retour des DPRE demeure un ingrédient essentiel d'une paix durable, ce ne fut pas l'année du retour des DPRE, bien au contraire!

La crise qui sévissait au Kosovo et les bombardements en Irak ont suscité à l'occasion la hausse du « niveau de menace » dans la ZResp, ce qui avait principalement pour effet de restreindre notre liberté de manœuvre et d'interrompre les opérations courantes. Cependant, à un moment donné, nous avons soupçonné que notre maison de peloton à Bihac était épiée par une petite équipe d'inconnus. Nous avons donc demandé à l'équipe consultative du commandant du contingent (CCAT) d'observer la maison abritant ce groupe de terroristes éventuels. Finalement, l'enquête a fait long feu et le groupe a quitté la région. Ce bref épisode nous a non seulement permis d'acquérir une expérience très utile dans le domaine des opérations de contre-surveillance, mais a aussi souligné également l'interconnexion de nombreux conflits dans le monde et nous a sensibilisés davantage à l'ensemble de la menace. Enfin, même si nous n'avons pas fait affaire directement avec des PICG, la capture de PICG dans la ZResp a entraîné la hausse des niveaux d'alerte à plusieurs reprises durant notre période de service. Les activités criminelles, et surtout le marché noir pendant les projets de foresterie, étaient un problème croissant en Bosnie- Herzégovine.

Gérer la hausse des activités criminelles dans la région

Afin de contribuer à réduire l'influence criminelle dans la région, et plus précisément de faire cesser le soutien ou la participation des EAF à ces

activités, le commandant de la DMN (SO) a instauré le concept de peloton d'observation secret (COP) dans la région. Le premier déploiement a eu lieu dans notre ZResp – après une planification et des discussions considérables, compte tenu de la nature secrète de la tâche et du fait qu'elle n'était liée que de façon secondaire à notre mission, qui consistait à se concentrer sur les aspects « purement » militaires de l'Accord de Dayton. Ce concept était relativement nouveau pour nous et je me suis beaucoup intéressé au travail de ce peloton de reconnaissance débarqué britannique.

Le peloton a été détaché à Drvar et a établi un poste de commandement (PO) à côté de celui de la compagnie November. Une fois dans le PO, le COP a étalé sa grille de personnalités et d'activités qui s'entrecroisaient et a observé le trafic à proximité des trois PO secrets qu'il avait établis sur les voies d'approche de Drvar. Il a installé un PO spécial pour observer les allées et venues des hauts dirigeants de la 1 Guards (Croatia) Brigade et de ses partisans locaux influents. Malheureusement, ce PO particulier a été découvert par hasard par un groupe d'enfants qui jouaient dans le site d'entraînement olympique abandonné, situé au centre-ville de Drvar, et a dû être abandonné quelques jours avant le début de l'opération. Néanmoins, ce fut une opération très intéressante qui nous a permis de tirer de bonnes leçons et de recueillir du renseignement.

Soutien des efforts de reconstruction

Au moment de notre arrivée dans le théâtre, la reconstruction était devenue l'une des principales priorités de l'ONU en Bosnie. En fait, la reconstruction avait commencé bien avant notre arrivée. Néanmoins, notre section de COCIM a joué un rôle majeur dans la coordination et la liaison nécessaires avec les organisations internationales pour appuyer et activer les efforts de reconstruction dans l'ensemble de notre ZResp. De même, nous avons mené à terme, par l'intermédiaire de la cellule de COCIM, plusieurs projets de reprise économique et d'aide humanitaire financés à l'échelon international et nous avons distribué une grande quantité de fournitures humanitaires. Cela a non seulement contribué à améliorer nos relations avec diverses organisations internationales, mais aussi la qualité de vie de la population locale, ce qui a apporté une grande satisfaction personnelle aux soldats canadiens qui y ont pris part. De plus, de nombreuses écoles et collectivités et de nombreux groupes de bénévoles canadiens ont établi des liens solides avec des sous-unités et des pelotons, ce qui s'est avéré un excellent moyen d'acheminer le soutien humanitaire en Bosnie.

De toute évidence, les opérations de soutien de la paix nécessitent la contribution importante, mais distincte, des composantes civiles et militaires de la mission. Tout au long de la période de service, le groupement tactique a été un partisan très actif des efforts de reconstruction, et par conséquent, nous avons interagi régulièrement avec de nombreuses personnes et organisations engagées dans les efforts de reconstruction, par exemple, des diplomates (y compris notre ambassadeur et son personnel); le GIP (y compris les policiers canadiens); des organismes de l'ONU (surtout l'UNHCR); des organismes gouvernementaux (surtout l'ACDI, par l'intermédiaire de l'ambassade); des organisations non gouvernementales (ONG) – principalement des organisations bénévoles privées; et d'autres organismes tels que l'OSCE.

Toutefois, nous avons souvent éprouvé de la frustration devant la résistance rencontrée lorsque nous tentions d'améliorer la cohésion et la synchronisation des efforts des nombreux organismes internationaux participant à la reconstruction. Souvent, la collaboration avec ces organisations donnait lieu à des malentendus, à des conflits et à des problèmes en général. Ces problèmes survenaient même si nous avions tous le même but, c'est-à-dire aider la population locale. Selon moi, il est essentiel au succès de la mission que les activités de la Police civile de l'ONU, des scrutateurs, des observateurs ayant pour fonction de veiller au respect des droits de l'homme, des organismes d'aide humanitaire et d'autres organisations semblables soient intégrées aux opérations militaires et coordonnées et synchronisées avec ces dernières ou inversement!

Pour prévenir les désaccords, il faut de toute évidence des communications efficaces et une bonne volonté mutuelle. La coordination entre les composantes doit être fréquente, courante, structurée et mise en place au plus bas niveau possible, p. ex., l'unité ou la sous-unité. Ainsi, en ce qui nous concerne, nous avons pris l'initiative (quasiment exclusive) d'organiser des rencontres mensuelles régulières, à tous les niveaux. Des représentants des organisations internationales travaillant dans les cantons Un et Dix, les deux cantons (des structures de gouvernance semblables à une province) couvrant notre ZResp, participaient à nos « rencontres de protagonistes » mensuelles au niveau de la ZResp.

Les élections

Les élections devaient être le point de mire de notre période de service, et on leur a effectivement accordé une certaine priorité durant notre rotation. Des briefings au quartier général de la DMN (SO), donnés par le conseiller politique (POLAD) de la division britannique, ainsi que des briefings de suivi officiels par les cmdt de chaque groupement tactique, à l'intention du commandant de la DMN (SO), au sujet des RE nationales et des tactiques – plus précisément de la façon dont chaque groupement tactique agirait en cas d'affrontement des foules – ont fait partie de la planification préliminaire des élections. Dans la période précédant les élections, le groupement tactique avait déjà déployé des efforts de planification considérables et nos plans avaient bien progressé avant la réunion au quartier général de la DMN (SO). Nous avons entrepris des activités considérables de collecte du renseignement et consacré beaucoup de temps à rendre visite aux chefs de police locaux afin de nous renseigner sur leurs plans d'appui aux élections. Nous avons également passé beaucoup de temps avec les agents de scrutin et les scrutateurs internationaux afin de nous assurer de comprendre leurs plans et nous avons pris position de manière à les appuyer efficacement.

La ville de Bihac, qui se trouvait dans notre ZResp, était généralement perçue comme un centre de controverse politique et elle présentait donc de grands risques de dissensions et de violence. Le principal problème était le retour possible à Bihac d'un certain nombre de personnalités politiques très en vue, mais controversées, désirant participer à l'élection. C'est pourquoi le Major-général Cedric Delves a envisagé l'affectation au groupement tactique canadien d'une sous-unité de la « force d'intervention » multinationale de la SFOR, composée de Caribinieri italiens. Je soupçonne toutefois qu'il désirait également s'assurer que les Canadiens disposaient de moyens pour le contrôle des foules puisqu'il avait subtilement exprimé des réserves sur notre méthode d'affrontement des foules. Quoi qu'il en soit, nous avons accepté les Caribinieri italiens, y compris un excellent jeune officier de liaison qui a travaillé directement pour moi. Nous avons ensuite suivi une instruction interarmées avec eux pour améliorer nos probabilités de travailler ensemble efficacement durant les élections à venir.

Tout juste avant le début des élections, le Major-général Delves m'a invité à son quartier général pour que je lui donne un briefing sur nos plans de

maintien de la sécurité – en mettant l’accent sur la ville de Bihac et nos plans d’utilisation des Caribinieri. Je lui ai donné un briefing au sujet de nos plans d’isolement de Bihac, y compris l’établissement de points de contrôle de la circulation sur toutes les voies d’approche principales, l’exécution des patrouilles conjointes avec la police locale (et la surveillance de leur système de communication) et la mise en place de tireurs d’élite à des intersections critiques au cas où il y aurait de grands rassemblements politiques. Cependant, en fin de compte, il est devenu apparent (ce qui nous a arraché un sourire) que je devais dessiner un croquis très précis de l’endroit exact où je posterais les Caribinieri (la fameuse « boîte » dans la zone d’attente) et de la façon dont je prévoyais les conduire au cœur du centre-ville de Bihac – un croquis qui a finalement été télécopié au quartier général de la SFOR par le commandant de la DMN (SO) en réponse à la demande, de la part de la SFOR, d’une explication détaillée du rôle des Caribinieri dans les élections!

En général, les élections se sont déroulées sans manifestation de violence sur une grande échelle, malgré un début intéressant lorsque des attaques à la grenade et à la roquette ont marqué le premier jour de l’élection dans la ville de Bihac. L’une des deux attaques visait la maison d’un candidat local et l’autre, le bureau de l’une des parties locales. Ces attaques nous ont incités encore davantage à mettre en service nos points de contrôle de la circulation, et peu de temps après, nous confisquions des armes et d’autres équipements dangereux aux abords de Bihac. À un moment donné durant l’élection, nous avons augmenté notre niveau d’alerte, en portant notamment nos casques et nos gilets de protection balistique, compte tenu de l’augmentation de la tension et des affrontements publics entre divers groupes de partisans politiques. La population locale en a pris note et a réagi en se calmant de façon appréciable.

La plupart des grands rassemblements politiques ont eu lieu dans le nord de notre ZResp, y compris les villes de Bihac et de Cazin, et je me suis rendu personnellement dans tous ces points chauds, accompagné du commandant de notre contingent, le Colonel Natynczyk, qui a observé tranquillement le groupement tactique tandis que ce dernier exécutait ses plans de maintien de la sécurité durant les élections. La présence du commandant du contingent a été très utile, particulièrement parce qu’il s’agissait d’un bon ami et de quelqu’un qui connaissait très bien les enjeux et le groupement tactique et qui avait l’habileté nécessaire pour donner des conseils et un soutien utile tout en laissant le commandant tactique commander l’opération.

À un moment donné durant les élections, les tensions ont atteint un niveau dangereux à Bihac et le commandant de la police locale m'a informé qu'il était incapable de les contenir. En fait, deux grandes foules s'abreuvaient de sarcasmes et se lançaient divers projectiles au cœur du centre-ville. J'ai senti que les deux groupes étaient sur le point de se lancer dans une véritable bagarre avec tous les risques de blessures et de dommages que cela comporte, sans compter les risques de propagation à l'extérieur du cœur du centre-ville de Bihac, et j'ai demandé aux Caribinieri qui se trouvaient à Velika Kladusa de nous rejoindre. À leur arrivée, je les ai postés à proximité du parc dans le centre-ville, après leur avoir clairement ordonné de demeurer dans leurs véhicules jusqu'à ce que je leur dise d'en débarquer. Par la suite, je leur ai ordonné de débarquer et de se préparer à avancer vers la foule lorsque je leur en donnerais personnellement l'ordre. Cependant, lorsque les Caribinieri ont débarqué de leurs véhicules, les habitants locaux ont manifestement compris que ces policiers paramilitaires étaient compétents et expérimentés car les foules sont devenues immédiatement silencieuses et ont commencé tranquillement à se disperser! Peu de temps après, des curieux se sont approchés des Caribinieri pour entamer la conversation et les photographier – ce que les Caribinieri ont fait avec plaisir! À part cet incident, les élections se sont déroulées aussi bien qu'on pouvait s'y attendre, compte tenu du manque d'expérience démocratique dans la région. Les rassemblements politiques étaient considérables et bruyants et il y a eu quelques affrontements mineurs dans l'ensemble de la région, ainsi qu'un nombre restreint de bagarres et de volées de coups visant à intimider l'autre groupe. Nous avons enquêté sur tous ces incidents et fait le suivi de toutes les enquêtes de la police locale par l'intermédiaire du peloton de la PM de la SFOR du contingent canadien et des officiers du GIP.

Problèmes frontaliers – OP Shannon

D'autres états, mais surtout la Croatie, ont poursuivi leurs revendications territoriales face aux forces de sécurité vulnérables de la Bosnie. En réponse, nous avons établi un programme minutieux de patrouilles pour obtenir une base de données qui appuierait le maintien de l'intégrité des frontières internationalement reconnues. Cependant, un litige frontalier dans la région de Martin Brod nous a finalement incités à prendre des mesures pour faire respecter une partie de la frontière internationalement reconnue entre la Croatie et la Bosnie-Herzégovine; cette opération a porté le nom de l'Op Shannon.

À la demande du OHR (M. Carl Westendorp) et avec le soutien du Commandant suprême des Forces alliées en Europe (SACEUR), le commandant de la SFOR a ordonné au commandant de la DMN (SO) de mener l'Op *Shannon*. Cette opération avait pour but de rétablir l'autorité de la Bosnie sur une partie de terrain en litige, contrôlée illégalement à l'époque par la Croatie. Étant donné que la zone en litige était située dans la ZResp canadienne, le commandant de la DMN (SO) a ordonné au GT du 3 RCR de déménager le poste frontalier croate et de faciliter le rétablissement de l'autorité de la Bosnie sur la zone de Martin Brod. Nous avons exécuté cette opération très intéressante du 22 au 23 décembre 1998, grâce à l'effet de surprise et à la supériorité numérique, sans avoir recours à la force.

La zone de Martin Brod a été une source de dissensions pendant une période considérable – ce n'était certainement pas une situation nouvelle. Cependant, la SFOR était très désireuse de montrer sa détermination aux Croates qui, jusque-là, avaient entièrement ignoré les directives de la SFOR leur demandant de retirer leur police frontalière de la zone et de remettre cette dernière aux Bosniens. Par conséquent, notre plan d'opération prévoyait une intervention très dynamique exigeant toutes les ressources de notre groupement tactique pour en garantir le succès. De plus, puisque nous employions plusieurs habitants locaux dans nos camps, nous étions conscients que notre succès dépendrait largement de la sécurité opérationnelle – l'élément de surprise.

Cependant, le premier point de notre programme était la nécessité d'obtenir le soutien national de cette opération « offensive » au cours de laquelle des éléments des FC pourraient violer le territoire sur lequel la Croatie exerçait sa souveraineté. Le Colonel Natynczyk a rendu visite au commandant britannique de la DMN (SO) et a ensuite approuvé rapidement son opération. La veille de l'opération, j'ai personnellement reçu un appel du CEMD confirmant son soutien à l'opération et exprimant ses vœux de succès pour la mission.

La tâche était complexe – non seulement en raison de la nature délicate de la situation tactique et politique, mais aussi à cause du terrain difficile. Le village de Martin Brod était situé au pied de falaises impressionnantes, au fond de la vallée de la rivière Una, dans un rentrant assez étroit relié au côté bosnien de la rivière Una par un pont de métal militaire de circonstance qui remplaçait celui qui avait été détruit au cours des combats

précédents. Pour atteindre la zone, il fallait emprunter l'une des rares routes étroites dont les virages successifs suivaient le cours de la rivière ou qui étaient tracées de façon précaire dans les parois des montagnes entourant des deux côtés la vallée de la rivière Una. Nous avons passé beaucoup de temps à étudier la situation et à nous familiariser avec la zone – sans dévoiler notre jeu.

En fin de compte, mon plan était de demander à l'escadron de reconnaissance, accompagné d'un peloton de la compagnie Parachute (commandé par l'Adjudant Mark Godfrey) en sous-ordre, d'ouvrir la voie sur le pont au-dessus de la rivière Una. Après maintes réflexions et des discussions prolongées, j'ai décidé de demander à ce peloton, et non à la section de la Force opérationnelle interarmées (FOI) 2 qui se trouvait dans notre zone, de pénétrer dans le poste frontalier. C'est plutôt une équipe des caméras de combat de la CCAT qui nous a accompagnés afin d'enregistrer soigneusement nos actions et de s'assurer que nous pourrions par la suite réfuter les allégations d'actes irréguliers si c'était nécessaire. Ce groupe d'assaut initial (l'équipe de combat de l'Escadron « A ») serait immédiatement suivi d'un groupe imposant de sapeurs dont les tâches comprendraient la détection et la neutralisation d'explosifs ou de mines ainsi que l'enlèvement de tous les obstacles, le déplacement des installations frontalières croates, le retrait de toutes les fortifications, puis, plus à l'ouest, l'établissement d'un poste frontalier bosnien.

La responsabilité du côté est de la rivière Una a été confiée à la compagnie Parachute (légère); elle devait aussi informer, après l'opération, les habitants locaux du changement de gouvernement survenu dans la nuit. On a chargé les officiers de liaison et de la section COCIM d'informer des membres clés du gouvernement et de la police durant la nuit, après la réussite de la phase initiale de l'opération – afin que ces dignitaires se rendent dans la zone pour en assumer la gouvernance lorsque nous reprendrions nos activités courantes.

La compagnie November est devenue la Réserve du groupement tactique; elle avait pour ordre d'isoler Drvar et la 1 Guards (Croatia) Brigade. Le Major Walker devait rendre visite au commandant de la Guards Brigade durant la nuit pour l'avertir des nouvelles conditions à Martin Brod afin de prévenir les malentendus et les dissensions. La compagnie Oscar assurait la sécurité à tous les postes frontaliers au nord de la zone de l'objectif, ainsi qu'une présence visible dans plusieurs villes, villages et intersections

clés. Le peloton antiblindés était chargé de la surveillance aux postes frontaliers situés sur les flancs de l'opération, compte tenu de la proximité de l'armée croate dans la région de Knin (à environ 60 kilomètres de Martin Brod), qui avait la capacité de dépêcher une brigade; enfin, le peloton de mortier a été posté immédiatement au nord de la zone de Martin Brod et à portée de cette dernière. J'ai conservé certaines ressources antiblindés sur le terrain surélevé situé à l'est de la zone de l'objectif afin de garder des options d'observation à longue portée (y compris des lunettes de visée thermiques) et d'engagement. Un détachement de guerre électronique ainsi que des interprètes, dont le but était de surveiller le trafic radio dans la zone, m'accompagnaient – ce qui s'est avéré rentable à mesure que l'opération se déroulait.

La sécurité du Camp était assurée par les troupes de l'ESN, une option que mon bon ami et collègue, le Lieutenant-colonel Ryan Jestin, commandant de l'ESN, avait mis en pratique au Canada durant la préparation au combat. En fin de compte, les troupes de l'ESN sont entrées dans les camps de Coralici et de Zgon sans tambour ni trompette et ont joué ce rôle essentiel de façon hautement professionnelle. La DMN (SO) a envoyé un détachement de communication à mon quartier général et nous avons prévu le survol d'aéronefs de reconnaissance et même d'un hélicoptère d'attaque aux premières lueurs du jour! Cependant, le commandant de la DMN (SO) avait rejeté ma demande « d'appui direct » par une batterie d'artillerie au cas où les Croates interviendraient en grand nombre à partir de Knin. Je disposais également d'hélicoptères canadiens de soutien, pour le commandant et la liaison, ainsi que pour l'évacuation des blessés.

Nous avons préparé des ordres détaillés pour l'opération et nous les avons distribués dans des conditions de sécurité opérationnelle très exhaustives. Même si je tenais désespérément à répéter l'opération, la sécurité nous en a empêchés. La veille de l'opération, nous avons plutôt demandé à toutes les sections, à tous les équipages et à tous les commandants de détachement et d'unités supérieures de se rendre à notre maison de peloton, située près de Bos Petrovac, pour que nous leur donnions un briefing de suivi détaillé sans la présence d'employés locaux ou d'autres risques pour la sécurité. Durant le briefing de suivi, nous avons utilisé un modèle et nous avons demandé à chaque commandant et leader principal de passer en revue, devant tout le groupe, la partie de la mission dont il était responsable, en détail et en ordre chronologique, en commençant par l'Escadron « A ». J'ai trouvé ce processus très utile et je suis sorti très

confiant de cette assemblée. Le SMR et moi avons passé la nuit avec la compagnie November à Drvar.

La première tentative d'exécution de cette opération a avorté peu de temps après que les divers éléments du groupement tactique ont quitté leurs camps. L'ordre de cessation a été donné par le commandant de la DMN (SO), le Major-général (aujourd'hui) Rettie Watt, qui estimait que la sécurité opérationnelle aurait pu être compromise. Ce fut une grande déception, mais cela nous a rappelé l'importance de prendre des mesures de sécurité élémentaires telles que déchiqueter toute la correspondance sur papier, surveiller nos conversations au téléphone et à la radio et, en général, prêter plus attention à notre environnement (c'est-à-dire les employés locaux). Cependant, peu de temps après, on nous a dit de nous préparer de nouveau à exécuter l'opération – cette fois-ci, dans un court délai. Nous avons lancé l'opération à minuit le 22 décembre et l'Escadron « A » a franchi la rivière Una à 2 h le 23 décembre.

L'opération s'est déroulée tel que prévu, sans résistance de la part de la police frontalière croate, qui est sortie du poste frontalier les mains en l'air dès que le poste a été cerné par l'escadron de *Cougar*, dont les projecteurs de grande puissance ont eu beaucoup d'effet. Le peloton de la compagnie Parachute a mis la police frontalière en état d'arrestation, a débranché tous les moyens de communication, a immédiatement abaissé le drapeau croate et transporté les policiers et tous leurs effets personnels jusqu'à la première ville en Croatie où ils ont été libérés afin de communiquer avec leur supérieur. Sous la direction du Major Mike Nixon, l'Escadron « A » a immédiatement exploité le terrain jusqu'à l'endroit dont nous devons nous assurer pour y établir le poste frontalier bosnien. Les véhicules du 24^e Escadron de campagne le suivaient, chargés de sacs de sable, de huttes, de barrières, de mâts de drapeau, etc., pour construire un poste frontalier officiel à plusieurs kilomètres à l'ouest de la rivière Una.

Dès que l'Escadron « A » a signalé qu'il était en position, j'ai ordonné le début des aspects de liaison et d'information de l'opération. Les sapeurs ont habilement travaillé dans le noir pour établir une localité bien défendue à proximité du nouveau poste frontalier et le peloton commandé par l'Adjudant Godfrey est revenu sur ses pas pour aider l'Escadron « A » à assurer la sécurité dans la zone située près du nouveau poste frontalier. Peu de temps avant l'aube, nous avons intercepté des communications radio juste à l'ouest de la nouvelle frontière. Ces communications, qui

émanaient de troupes de sécurité frontalière situées du côté de la frontière croate, contenaient les indicatifs d'appel « Tiger (One, Two, etc.) ». Nous avons observé l'arrivée de plusieurs véhicules paramilitaires dans la zone, mais ils sont tous demeurés à bonne distance de la nouvelle frontière.

Peu de temps après, grâce à l'imagerie thermique, nous avons su que plusieurs hommes se postaient, deux par deux, à l'avant de l'équipe de combat de l'Escadron « A ». Comme ces hommes à pied semblaient transporter de longs fusils, j'ai ordonné à l'équipe de l'Escadron « A » d'adopter la consigne du silence, de demeurer à l'abri et de se préparer à intervenir. Nos capacités d'écoute des réseaux radio se sont avérées très utiles, car nous avons su immédiatement que l'effet de surprise était complet et que les Croates étaient très mécontents de la tournure des événements!

Peu de temps après l'aube, le SMR et moi avons effectué un survol de la zone à bord de l'un des hélicoptères *Griffon* qui nous avait été assigné. Les pilotes très talentueux ont posé le *Griffon* à une minuscule intersection et nous avons survolé la zone au moyen d'écrans de télévision infrarouge à vision frontale (FLIR) pour confirmer l'emplacement des forces frontalières croates. Notre intention était simplement de prouver que nous couvriions complètement la zone et que nous étions au courant de leur déploiement. Peu de temps après, un aéronef de reconnaissance à voilure fixe a survolé la zone, suivi d'un hélicoptère d'attaque SFOR volant à basse vitesse. Cela a incité la police frontalière croate à se retirer de la zone et nous a permis de faire entrer les dignitaires bosniens dans leur nouvelle zone de responsabilité avant midi, le 23 décembre 1998.

Au cours des 24 heures suivantes, plusieurs incidents mineurs nous ont incités à augmenter notre niveau d'alerte, mais, finalement, nous avons pu remettre toute la zone entre les mains de la police frontalière bosnienne et un escadron de reconnaissance gelé et très fatigué s'est retiré de la zone de Martin Brod tôt dans la journée de Noël 1998. Le moment était parfait – le CEMD était venu célébrer Noël avec nous et nous avons donc été en mesure de lui consacrer toute notre attention. À la suite de la réussite de cette opération, il y a eu des retards et du harcèlement de la part des Croates aux postes frontaliers, y compris au principal poste frontalier administratif. Cependant, après quelque temps, la situation est revenue à la normale.

REDÉPLOIEMENT

À mi-chemin environ de notre période de service, nous avons commencé à préparer le redéploiement au Canada. Le temps était venu pour nous d'entamer ce processus de recentrage et de restructuration. Étant donné la nature humaine, les individus doivent s'attaquer à un nouveau projet à intervalles réguliers pour conserver leur concentration et leur intérêt; nous avons donc commencé à discuter de la restructuration de l'unité bien avant son redéploiement, associé à de nouvelles tâches au Canada à notre retour. Notre transfert et le « transfert d'autorité » (TOA) officiel au 2^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment (2 RCR), ont eu lieu le 30 janvier 1999.

Ce processus s'est déroulé très harmonieusement, puisque nous étions tous très bien informés. Le voyage de retour s'est passé sans anicroche et le Groupe d'aide à l'arrivée était fin prêt à expédier les formalités d'arrivée pour nous permettre de retrouver nos familles. Le plan de congés avait été établi à l'avance et la chaîne de commandement s'est montrée très généreuse. Nous avons travaillé très fort pour que les membres du contingent venus de l'extérieur de Petawawa puissent eux aussi retourner le plus rapidement possible, sur le plan administratif, chez eux, mais cela s'est avéré difficile et a suscité de l'insatisfaction chez ces soldats qui avaient servi si bien à nos côtés.

Nous avons terminé les évaluations de tout le personnel du groupement tactique – les Rapports d'appréciation du personnel (RAP) en cours de déploiement – bien avant notre retour; la reconnaissance officielle du personnel ne travaillant pas à la base de Petawawa était donc terminée (par la suite, nous avons également rempli les RAP annuels des membres du 3 RCR, tandis que les unités d'appartenance faisaient de même pour le personnel qui avait fait partie du groupement tactique!). Peu de temps après avoir repris nos activités courantes en garnison, nous avons remercié les organisations et les groupes communautaires locaux de leur soutien à l'opération – à la fois de leur soutien à la composante déployée et de leur appui aux familles et au personnel du détachement arrière. De plus, peu de temps après notre redéploiement, nous avons organisé une réception à l'unité pour célébrer notre période de service et comme nous l'avons associée aux célébrations régimentaires de la bataille de Paardeberg, elle a eu lieu à la fin de février.

DERNIÈRES REMARQUES ET OBSERVATIONS

Catalogage de nos réalisations

L'analyse rétrospective (avec une acuité visuelle de 20/20) de nos réalisations indique que les principaux accomplissements comprennent au moins les aspects suivants de l'opération :

- Une campagne « Gagner le cœur et l'esprit » fructueuse
- L'Op *Shannon*
- Un programme d'instruction efficace dans le théâtre
- Un programme record de financement du développement civil
- Des améliorations notables conjointement avec les « forces armées des Entités » et la professionnalisation de ces dernières.

Outre la liste ci-dessus d'accomplissements clés, j'estime aussi qu'il serait pertinent pour ce résumé global de notre expérience en Bosnie-Herzégovine en 1998-1999 de discuter brièvement d'une série d'enjeux. Ils ne sont pas classés par ordre d'importance, mais ils demeurent tous bien gravés dans ma mémoire parce qu'il s'agit de « leçons » importantes.

L'importance de la liberté d'action et de mouvement

Nous avons joui d'une liberté d'action et de mouvement complète. La Convention sur le statut des forces (SOFA), qui régissait cet aspect de notre mission, garantissait que nous pourrions accomplir notre mission efficacement. Cet aspect de notre mission était considérablement différent de mon expérience antérieure durant des missions de l'ONU au cours desquelles il m'a semblé que les EAF/belligérants déterminaient l'équilibre des forces. De toute évidence, ce déploiement sans restriction est, selon moi, essentiel au succès de la mission – peu importe le type de mission, et devrait être une condition préalable à n'importe quel déploiement canadien à l'appui d'opérations de stabilité. Par ailleurs, je dois souligner que d'autres organismes et ONG étaient couramment harcelés aux postes frontaliers et à d'autres endroits.

Nous n'avons jamais négocié avec des EAF ni orchestré de médiations entre des EAF. La SFOR dirigée par l'OTAN ne négociait tout simplement pas – nous avons travaillé au sein de la DMN (SO) dans un environnement de commandement caractérisé par la tolérance zéro et centré sur l'application des lois et règlements. Cela dit, je dois souligner que nous avons toujours entretenu un dialogue productif pour prévenir le manque de communications qui mène à des affrontements inutiles.

Protection de la Force

La protection de la Force a joué un rôle constant et approprié dans notre planification. Bien que je ne sois pas un adepte des forces d'intervention qui doivent se fier à la bonne volonté des EAF/de la milice locale, j'épouse certainement le concept de l'emploi de la force uniquement en dernier recours pour que nos soldats ne risquent pas inutilement d'être blessés ou tués. Une planification soignée peut réduire le risque de devoir recourir à la force, sans empêcher ou diminuer le succès de la mission, et je pense que l'exécution de l'Opération *Shannon* en est un bel exemple parce que les risques que les choses tournent mal étaient considérables.

Relations avec les forces armées des Entités

Nous avons saisi toutes les occasions d'être courtois envers les forces armées des Entités et de nous renseigner sur ces dernières. Parallèlement, nous avons déployé beaucoup d'efforts pour accomplir nos tâches avec habileté et le plus grand professionnalisme qui soit, y compris les exercices de tir réel et les démonstrations – dont les commandants des EAF ont pris bonne note. Cette approche était non seulement gratifiante sur le plan professionnel, mais elle a aussi contribué à créer un climat de respect mutuel qui nous a permis de faire progresser plusieurs petites initiatives assez rapidement, y compris nos efforts de « professionnalisation » des EAF afin que ces dernières soient moins portées à des éruptions soudaines de violence et au manque de loyauté à l'égard de leurs instances politiques légitimement élues.

Nous étions très conscients de la nécessité de maintenir continuellement notre réputation d'impartialité. Lorsque nous jouions au soccer contre une équipe des EAF, nous nous assurons de faire de même avec une autre équipe des EAF, originaire de « l'autre côté » de la frontière, peu de temps après. De même, lorsque nous remettons un présent ou n'importe quel

souvenir à l'une des parties ou que nous assistions à un événement culturel organisé par des EAF, nous nous assurons immédiatement d'agir de la même façon ou de participer à un type d'activité semblable avec les autres EAF. Encore une fois, la chaîne de commandement doit s'assurer que ce concept est bien compris à tous les niveaux de commandement au sein de l'unité.

La crédibilité est une autre composante essentielle au succès de la mission. La crédibilité est étroitement liée au respect mutuel et souligne le besoin que les unités suivent une instruction sur les opérations de combat polyvalentes avant leur arrivée dans le théâtre, comme c'était notre cas. Il ne faisait nul doute aux yeux des EAF que nous étions capables d'assumer nos responsabilités – nous étions disciplinés, minutieux et très efficaces, autant quand nous étions de service « qu'en congé ». Notre politique sur la consommation d'alcool faisait partie intégrante de cette dimension importante des opérations en Bosnie, tout comme notre politique qui interdisait aux militaires de quitter le camp lorsqu'ils étaient « en congé » (politique sur le « débrayage »).

Même si nous menions des opérations très délibérées et, qu'en général, nous exécutons nos opérations courantes de la façon la plus transparente possible, nous n'avons jamais agi de façon à compromettre notre propre sécurité. Cette approche est essentielle pour prévenir les conséquences involontaires de la mauvaise transmission des intentions et, encore une fois, elle est étroitement liée à l'importance du maintien de l'impartialité, de la crédibilité et du respect mutuel. Certes, en de rares occasions, nous avons agi « secrètement », y compris l'Op *Shannon*, les tâches accomplies par le peloton d'observation secret près de Drvar et l'utilisation des ressources de guerre électronique (GE) pour surveiller les activités dans la zone autour de Bihac, où nous soupçonnions que la maison du peloton était « surveillée ». De plus, nous avons effectué quelques inspections sans préavis de certains emplacements d'entreposage afin que les commandants des EAF demeurent aux aguets!

Effort commun durant les opérations

En général, nous avons bénéficié d'un degré élevé d'unité de commandement durant notre période de service. Nous avons reçu des directives claires et nous avons de bonnes interactions avec notre commandant tactique, le commandant de la DMN (SO). Par contre, particulièrement,

dans le cas du GIP, j'estime que l'ensemble de la mission de la SFOR a manqué « d'unité de commandement ». Le GIP a souvent agi unilatéralement et n'a donc pas pu bénéficier de la synergie et de l'effet global d'un front commun. Selon moi, les résultats de son travail ont été bien en deçà des possibilités de succès.

Les défis des opérations hors zone

Même si la contribution du Canada à la SFOR se limitait à sa propre ZResp, nous avons pu appuyer certaines activités ne faisant pas partie des tâches courantes, avec l'autorisation de la chaîne de commandement nationale – l'Opération *Shannon* en est un exemple. Cela dit, je pense que nous aurions pu être plus efficaces et plus appréciés par nos alliés si nous avions eu une plus grande marge de manœuvre pour participer à des opérations hors zone ou pour les préparer. J'ai l'impression que les commandants tactiques de l'avenir devront et pourront jouir d'une plus grande souplesse dans les théâtres d'opération pour mener des opérations sans que leur capacité d'agir à l'extérieur des lignes tracées sur leur carte, qui représentent leur « ZResp », ne soit trop limitée.

Soutien administratif et médical

J'estime que l'ESN nous a fourni un bon appui. L'ESN, un élément de la SFOR du contingent canadien, a fourni un soutien supérieur à celui offert par l'OTAN, d'après les normes canadiennes de santé et de sécurité. À mon avis, ce fut un véritable boni! La nourriture et d'autres éléments de logistique et de confort ont été excellents. De même, la chaîne de santé nous a prodigué des soins de premier ordre et la présence de cette équipe d'experts médicaux a inspiré un sentiment de confiance critique aux soldats du groupement tactique. Ce fut particulièrement le cas lors des deux décès tragiques, mais nous avons aussi connu d'autres situations d'urgence médicales (p. ex., de graves problèmes cardiaques et digestifs) où nous avons été contents de bénéficier de cette ressource médicale incroyable.

Communications

Par ailleurs, je pense que notre équipement de communication a été loin d'être efficace. Nos techniciens sont extraordinaires et peuvent faire des miracles. Cependant, nos communications n'ont pas été fiables en général dans cette ZResp difficile, ce qui est surprenant, compte tenu des progrès

technologiques quotidiens. Je me souviens en particulier d'une inspection surprise dans un lieu d'entreposage durant laquelle notre plan de communication consistait à mettre en place une chaîne de VBP, qui servaient de « PRA » et de nœuds de communications « de bascule » entre le quartier général du commandement exerçant le contrôle et le peloton effectuant l'inspection. Selon moi, nous devons corriger ce problème immédiatement, compte tenu de son incidence négative constante sur toutes les opérations tactiques.

Opérations d'information

Nos activités d'affaires publiques et nos relations publiques ont souvent été des sources de conflits et de dissensions. Je recommande fortement que les commandants guident très fermement et activement toutes les questions de relations publiques et d'affaires publiques parce que les risques de désastres sont considérables si ces activités ne sont pas encadrées. Je me souviens très bien de plusieurs visites des médias qui ont porté fruit, mais je me souviens tout aussi bien d'une visite infructueuse d'un reporter féminin d'un journal de Toronto à la compagnie Parachute à Zgon et des dissensions occasionnées par la visite agréable, par ailleurs, d'un chercheur canadien, Madame Donna Winslow, Ph.D. Je crains aussi que mon propre résumé hebdomadaire des opérations, enregistré le dimanche matin, n'ait pas été aussi informatif pour les familles des soldats que je l'avais espéré!

D'après moi, notre jeune campagne d'information publique, menée étroitement avec celle de l'ensemble de la SFOR, était par ailleurs très prometteuse. Malgré quelques efforts malavisés déployés au début pour mettre de l'entrain dans la campagne (faire jouer la pièce « I used to love her, but I had to kill her » de Guns'n Roses, en guise de métaphore de la Bosnie-Herzégovine, sur la station de radio locale appuyée par la SFOR), le Capitaine Phil Millar a fait un travail remarquable pour instaurer cet élément relativement récent de notre boîte à outils tactique, qui était conçu pour influencer sur l'opinion publique; c'est un outil prometteur pour les opérations de stabilité et de soutien de la paix.

Qualité de vie

Dans l'ensemble, j'estime que notre qualité de vie était excellente, compte tenu du contexte dans lequel je fais cette évaluation. Nos rations étaient

de premier ordre, tout comme notre système de soutien médical. En général, notre hébergement était assez satisfaisant – même s'il n'était pas généralement aussi confortable que nous l'aurions désiré. Notre programme de voyages au moyen de l'indemnité de retour au domicile (IRD) a été remarquable, selon moi – il est à noter que la clé du succès a été de planifier à l'avance et d'insister pour que les soldats prennent des pauses régulières (p. ex., des laissez-passer de 72 heures dans divers « centres de R et R »). Sur le plan des ressources humaines, mon seul regret est de n'avoir pu reconnaître suffisamment le rendement exceptionnel de nombreux individus du groupement tactique par des distinctions, des récompenses et des mentions élogieuses.

Maintien de la discipline et de l'ordre

L'établissement et le maintien de la discipline au sein du groupement tactique s'est avéré relativement simple, car nos soldats, nos sous-officiers et nos officiers étaient de premier ordre, bien motivés et très attachés à leur travail. Nous avons eu toutefois quelques problèmes mineurs à régler durant la période de service de six mois, ce qui était très raisonnable compte tenu du fait que le contingent comprenait 883 soldats. Il est intéressant de noter que la plupart des incidents sont survenus au début de la période de service et seulement quelques uns vers la fin de cette dernière. La consommation d'alcool n'a pas causé véritablement de problème car la politique de deux bières par jour était un compromis raisonnable. Cependant, à mon avis, la façon insultante dont nous avons dû la mettre en œuvre était quelque peu avilissante. Mais comme je n'ai pas pu trouver un moyen plus « sûr » de faire respecter la politique, j'ai dû suivre les procédures établies.

Le premier incident en matière de discipline est survenu dès l'arrivée, tout de suite après que nous ayons pris le commandement de la ZResp. L'officier de liaison sortant de notre prédécesseur, le groupement tactique du 1 RCR, a été expulsé de Banja Luka par le Chef d'état-major de la DMN (SO) à la suite de la plainte déposée par un officier féminin qui avait constaté que l'officier canadien (masculin) avait rendu visite à sa compagne de chambre (féminine) dans la remorque où elles étaient logées, même si les règlements interdisaient les visites masculines dans les quartiers des femmes. Ce cas nous a hantés pendant presque toute la durée de la période de service. Une partie du problème a été occasionné par le fait que l'avocat militaire du contingent a recommandé dès le début de ne pas

déposer d'accusations. Ce fut extrêmement frustrant, pour moi tout comme pour le commandant du contingent qui partageait mon point de vue, c'est-à-dire que cette transgression en matière de discipline et d'éthique méritait le dépôt d'accusations.

En fin de compte, des accusations ont été déposées contre l'officier, qui a eu le choix de passer en cour martiale, ce qu'il a accepté par la suite. Cet incident m'a donné l'impression d'avoir été mal servi par le système de justice militaire et nos avocats militaires, mais en plus, il a semé des doutes importants, au début de notre période de service, sur le soutien que la chaîne de commandement fournirait aux sous-officiers chargés de maintenir la discipline. Par la suite, j'ai décidé de tenir une réunion spéciale du « cabinet de guerre » pour discuter des soucis des sergents-majors de compagnie relatifs à la difficulté inhérente au maintien de la discipline de la façon traditionnelle. Cette réunion a beaucoup aidé à consolider, au niveau « tactique », l'assurance que nous possédions les outils nécessaires pour maintenir l'ordre et la discipline au sein du groupement tactique durant la période de service. Plus tard, j'ai transmis mes préoccupations au Juge-avocat général, qui m'a répondu par écrit de façon sincère.

Il y a eu également un cas de « décharge d'arme par négligence » à notre arrivée. Un s/off supérieur, qui était de service au Camp Coralici, a déchargé son arme par négligence dans le conteneur du « poste de désapprovisionnement » durant la nuit. Malheureusement, il était impossible de ne pas déposer d'accusations, mais le processus a été douloureux pour moi, tout comme pour cet individu très sérieux qui avait signalé son erreur à l'officier de service immédiatement après l'incident! Heureusement, l'obligation de prendre des mesures s'est traduite par une légère sanction.

Nous avons passé pas mal de temps à choisir l'emplacement de nos périodes de repos et de récupération (R et R) et encore davantage à convaincre les propriétaires de l'hôtel de nous autoriser à être les premiers invités dans leur hôtel tout neuf et ultramoderne. C'était un hôtel très impressionnant et un établissement de première classe sur la côte de l'Adriatique où nos troupes se sont délassées. Malheureusement, durant le premier séjour de R et R de notre contingent, la police croate a arrêté un soldat qui avait lancé des verres, du haut de son balcon au neuvième étage, sur les voitures garées plus bas! Notre police militaire a immédiatement

retourné le soldat à la ZResp et j'ai organisé son retour au Canada et son remplacement le plus rapidement possible sur le plan administratif. Il est à noter que cet individu s'était tout juste qualifié durant la sélection pour le groupement tactique parce qu'il avait déjà eu des problèmes de discipline.

Les allégations les plus redoutables auxquelles j'ai dû faire face durant la période de service concernaient deux incidents distincts relatifs à l'utilisation d'itinéraires « non dégagés ». Dans l'un des deux cas, on a signalé que le commandant du détachement de TWO sous blindage (TUA) avait emprunté une piste « non dégagée » après s'être temporairement égaré sur un terrain difficile. Dans le deuxième cas, on a rapporté qu'un commandant de détachement du génie avait emprunté un itinéraire non approuvé, ce qui a soulevé des questions sur la définition et la compréhension d'un itinéraire approuvé. Dans les deux cas, j'ai estimé que l'affaire était suffisamment ambiguë pour justifier un verdict de « non culpabilité »; cependant, les débats relatifs aux deux incidents ont été très longs et très difficiles. Dans les deux cas, nous en avons appris beaucoup sur nos politiques relatives au « tracé de l'itinéraire vérifié »!

Plus tard pendant la période de service, une quantité importante de bière a été volée dans le mess commun de Zgon. La police militaire a mené une enquête approfondie, mais il s'est avéré difficile de démêler les fils de l'affaire. En fin de compte, nous avons réussi à faire cesser les vols (les voleurs pénétraient illégalement par le toit d'une cage grillagée!) et à déposer des accusations, même si l'identité des coupables nous a surpris. Cet incident a été suivi d'allégations selon lesquelles deux s/off supérieurs avaient dépassé une fois le nombre de boissons alcoolisées autorisées; mais on n'a pas pu déposer des accusations parce qu'il n'y avait pas de preuves. Par contre, ce ne fut pas le cas pour un autre s/off supérieur qui, tandis qu'il patrouillait, a décidé de faire ses adieux à des membres de la collectivité en allant prendre un verre avec eux. Il a été reconnu coupable, rétrogradé et retourné au Canada, car il avait considérablement miné notre crédibilité et mis en danger les membres de sa section (ainsi que leurs armes et leur équipement).

RÉSUMÉ

Avec le recul, je suis persuadé que notre période de service a été un grand succès. J'attribue cela à l'excellence du leadership à tous les niveaux, mais

plus précisément aux leaders subalternes qui ont assuré le leadership direct critique durant cette « opération de commandants de section ». Je pense que l'observation appuie de bien des façons mon opinion selon laquelle nos efforts en matière de sélection et d'instruction du personnel ont été fructueux. Ce processus, y compris les entrevues personnelles, a été long, mais il en valait la peine. En fin de compte, j'ai constaté que nous devons continuer à nous montrer impitoyablement sélectifs.

Lorsque j'ai participé à la commission d'enquête sur le décès du Sapeur Desmarais, j'ai compris que j'avais peut-être tenu la sécurité pour acquise et qu'il est probable que la plupart d'entre nous tenons la sécurité « courante » pour acquise. J'ai l'impression que j'aurais dû être plus proactif pour insister sur les aspects les plus infimes de la sécurité courante, particulièrement vers la mi-parcours de la période de service lorsque nous sommes devenus naturellement un peu moins vigilants, sauf en ce qui concerne la sécurité et la sécurité générale opérationnelles.

Comme je l'ai déjà dit, le plus grand défi en matière de leadership que j'ai dû relever est celui des décès ou des blessures graves des membres du groupement tactique. Je ne pense pas que nous sommes bien « formés » pour gérer les pertes, à l'exception du processus technique afférent. Je pense que nous devons être mieux préparés à informer les autres membres de notre équipe de ces incidents et à gérer les émotions fortes suscitées par une telle tragédie. J'ai été extrêmement impressionné par la force et la grâce des plus proches parents des deux jeunes soldats décédés; leurs familles ont été une source d'inspiration pour nous durant leur visite au groupement tactique, même si, personnellement, j'éprouvais des craintes avant leur arrivée. Le seul conseil que je donnerais à nos leaders est de participer personnellement à ce processus dès le début et de s'assurer de rencontrer le plus proche parent.

« L'équipe de commandement », composée du sergent-major régimentaire et du commandant, doit être extrêmement visible afin d'être efficace. Je pense que l'Adjudant-chef Frank Grattan et moi-même avons saisi toutes les occasions de rencontrer tous les membres du groupement tactique et que nous en sommes venus à les connaître assez bien. Il s'agit d'un aspect très agréable du commandement; nous avons essayé de passer 24 heures à chaque camp chaque semaine et notre but était d'effectuer au moins une patrouille avec chaque section, équipage et détachement du groupement tactique durant la période de service. En fait, nous avons dépassé

notre objectif et ce fut très agréable. Je pense également qu'en étant ainsi toujours directement disponibles, nous avons pu mieux comprendre les buts et les préoccupations de tous les membres du groupement tactique. J'ai été frappé par la nécessité de renforcer le succès de notre mission auprès de nos soldats. À ce sujet, j'ai seulement souligné qu'il n'existe pas de caractéristique définitive d'un état final fructueux pour mesurer le succès de ce type d'opération. Les commandants doivent évaluer le succès de leurs opérations en fonction de leur mission particulière. Les forces armées ne peuvent à elles seules régler les problèmes politiques sous jacents du conflit. Ce travail relève des diplomates, des politiciens, des spécialistes en économie, etc., et il n'est pas certain qu'ils y réussiront. Cependant, les négociations et l'arrêt ou la diminution notable des combats sont un indice de succès (à long terme). Néanmoins, l'exécution professionnelle de la composante militaire des opérations de soutien de la paix est une condition préalable à tout espoir de succès. En ce qui nous concerne, nous avons abordé cette question plus simplement en mesurant notre succès, jusqu'à un certain point, d'après la qualité du transfert à nos successeurs. Nous avons certainement eu l'impression d'avoir accompli une période de service très réussie, grâce à la grande qualité et au dévouement persistants des soldats canadiens et à un leadership véritablement avisé à chaque niveau de commandement au sein du groupement tactique.

CHAPITRE 4

ROTO 13 DE L'OPÉRATION *PALLADIUM*, DE SEPTEMBRE 2003 À AVRIL 2004

Colonel Dean Milner

J'ai commandé le groupement tactique (GT) du Royal Canadian Dragoon (RCD) pendant la rotation 13 de l'Opération (Op) *Palladium*, en Bosnie-Herzégovine, de septembre 2003 à avril 2004. Avant cette période de service, j'avais participé à deux autres missions. La première était l'Op *Cavalier*, dans le cadre de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU), de septembre 1994 à mai 1995. Je commandais alors l'Escadron « A » – un escadron de reconnaissance basé à Visoko. L'autre mission a eu lieu dans le cadre de la MINUEE, de mars à septembre 2001; j'étais alors l'officier principal des opérations de la force d'observation de 220 militaires, basée à Asmara. Inutile de dire que ces missions m'ont aidé à me préparer à ma tâche de commandant (cmdt) du GT canadien durant l'Op *Palladium*.

De plus, j'ai eu la chance de pouvoir effectuer une reconnaissance avant le début de mon instruction préalable au déploiement. Cette reconnaissance était essentielle et elle m'a permis par la suite de cibler mon instruction. Par ailleurs, comme c'est le cas pour la plupart des missions, il est difficile de comprendre parfaitement la menace et la situation du renseignement avant le déploiement. Il s'ensuit que le premier mois de la plupart des missions sert principalement à confirmer la situation et à bien comprendre la posture des forces locales.

Durant la mission, ma principale responsabilité était de commander le GT durant l'accomplissement de ses tâches quotidiennes, ainsi que pendant des opérations particulières. Le rythme opérationnel était rapide et le GT a effectué plus de 30 opérations, surtout au niveau de l'escadron (esc)/du groupe-compagnie (gp cie). Les opérations d'information étaient capitales, car elles constituaient le principal moyen d'orienter les tâches ultérieures. C'est pourquoi j'ai doté le GT d'un quartier général (QG) solide, composé d'environ 100 personnes compétentes dont le travail était de cibler et de synchroniser l'ensemble des tâches et des opérations, qui découlaient toutes d'un plan de campagne des opérations d'information perfectionné chaque semaine.

Nous avons dû relever quelques défis durant le déploiement, mais je dois admettre qu'avant le début de la mission, ma plus grande crainte était que les troupes deviennent trop confiantes pendant la période de service. En fin de compte, ça n'a jamais été le cas. Lorsqu'il y avait un temps mort, j'organisais des compétitions, de l'instruction et quantité d'activités sportives et de conditionnement physique.

Cependant, c'est la compagnie composée entièrement de réservistes qui a représenté l'un de mes plus grands défis. Cette sous-unité, formée juste avant le début de l'instruction préalable au déploiement, était composée de soldats provenant de 24 unités ontariennes différentes. Ils nécessitaient beaucoup de supervision et mes demandes de renfort au moyen de mes sous-officiers supérieurs (s/off sup) et officiers de la Force régulière ont toutes été rejetées. Par conséquent, j'ai donc consacré la majeure partie de mon temps à cette compagnie pour tenter de garantir son succès et donc moins de temps avec les autres sous-unités. En fin de compte, tout s'est bien passé, mais ce fut un sujet de préoccupation majeur pour mon sergent-major régimentaire (SMR) et moi-même tout au long du déploiement. Par exemple, il a été difficile de répartir les escadrons et la compagnie dans l'ensemble de la zone d'opérations (ZO), et après avoir effectué une analyse de la mission, j'ai affecté ma compagnie de réserve à une zone qui s'est avérée par la suite particulièrement vitale. La compagnie a fait du bon travail, mais d'autres ressources clés du GT auraient peut-être pu remporter un plus grand succès dans cette zone de responsabilité.

Notre énoncé de mission était le suivant : « Le GT RCD s'assurera de la zone d'opération et veillera à ce qu'elle soit protégée et sécuritaire. » La dissuasion était notre rôle principal, mais à mesure que la mission évoluait et que la stabilité et la normalité augmentaient, la mission a été centrée sur l'amélioration de la règle de droit et sur l'élaboration de la capacité de défense et de sécurité. Cela consistait surtout à effectuer de la surveillance et des opérations d'information (OI) pour perturber les activités criminelles et terroristes. L'instruction continue et l'amélioration des forces de défense locales constituaient aussi l'une de nos tâches principales.

Nous avons aussi effectué constamment des opérations de collecte d'armes (c'est-à-dire confisquer des armes et des explosifs) tout au long de la période de service. Très souvent, nous trouvions des caches considérables d'armes à la suite du succès des opérations d'information. Dans

l'ensemble, comme je l'ai dit plus tôt, le GT a mené plus de 30 opérations au niveau de l'esc/la cie ou du GT et de la brigade (bde).

En général, l'environnement opérationnel était stable, ce qui n'est pas surprenant puisque la mission de la Force de sécurité de l'OTAN était axée sur le maintien d'un environnement sécuritaire et protégé. Cependant, l'économie était naissante et faible et les progrès étaient très lents. Les activités liées au marché noir se déroulaient encore sur une grande échelle, et compte tenu des frontières poreuses du pays, il y avait des risques d'instruction et d'activités terroristes. De plus, les forces de défense du pays hôte étaient réduites presque à néant et, à l'époque, les trois forces de la Bosnie-Herzégovine s'entraînaient séparément et étaient soupçonnées d'entreprendre des initiatives d'instruction combinée. Selon moi, la Bosnie-Herzégovine pouvait encore être entraînée dans une spirale menant à un conflit si elle ne recevait pas une aide et une orientation économiques internationales particulières dans les années suivantes.

Quoi qu'il en soit, nous avons dû relever quelques défis particuliers durant la mission. Par exemple, à mesure que la mission évoluait, un environnement relativement sécuritaire et protégé a été établi. Par conséquent, la SFOR a graduellement orienté son point de mire opérationnel vers des tâches de maintien de l'ordre. Cette décision s'appuyait sur le mandat/la mission de la SFOR. C'était également une excellente occasion de se concentrer sur les opérations d'information au cours desquelles le GT travaillait étroitement avec l'état-major de la brigade ainsi que la communauté internationale et les forces policières locales. Comme il s'agissait généralement de nouvelles tâches pour mes troupes, le défi était évident, mais cela obligeait le GT à se concentrer sur les opérations de recherche d'information et de surveillance ainsi que sur l'emploi de nos capacités de renseignement, de surveillance, d'acquisition d'objectifs et de reconnaissance (ISTAR).

Les ressources du GT, combinées à celles de la brigade et de la SFOR, nous ont permis de mener des opérations remarquables et fructueuses. Durant certaines de ces missions, nous avons trouvé des caches d'armes considérables et des liens avec des activités terroristes et illégales. Il est à noter que la SFOR a mis sur pied, à la demande de la Brigade canadienne et multinationale Nord Ouest (BMN NO), des équipes de surveillance, d'observation et de contrôle, qui portent maintenant le nom d'équipes de liaison et d'observation (éqp LO). Ces équipes habitaient dans les villages

et ont remporté de très grands succès. Elles travaillaient étroitement avec les autorités locales et la population afin de cibler l'information à l'intention de la nouvelle force opérationnelle qui a été créée pour mener les opérations. En fin de compte, ce concept a permis à la SFOR de réduire ses effectifs et de déployer par la suite de petites équipes dans des zones critiques pour mesurer la stabilité et le progrès.

Avant tout, le Canada a contribué grandement à la paix et à la sécurité en Bosnie-Herzégovine au cours des 12 à 14 dernières années. Le résultat était manifeste. L'amélioration de la situation du pays a décuplé durant cette période. Malheureusement pour moi, à titre de commandant d'un GT, il était évident dès le début du déploiement qu'il fallait en faire beaucoup plus. Il est regrettable qu'une haine profonde habite encore les citoyens de ce pays. Cela continue d'entraver la transition vers une démocratie stable et normale. Même si nos efforts ont produit des résultats importants, je pense que l'accent devrait être mis davantage sur le développement économique parce qu'il n'y a pas vraiment de privatisation ou de nouvelle croissance économique.

Dans un tel environnement, il n'est guère surprenant que le marché noir constitue l'une des industries les plus florissantes. Même s'il est important de noter que l'OTAN a été une organisation très efficace et qu'il est évident qu'elle a eu des répercussions très positives et durables sur la paix en Bosnie, il faut en faire davantage. En raison des problèmes permanents de la Bosnie-Herzégovine, il faut que la communauté internationale continue à jouer un rôle actif et déploie plus d'efforts pour transformer et faire évoluer la police, le système judiciaire et d'autres institutions du pays.

Néanmoins, le GT s'est avéré efficace au sein de la brigade multinationale. Notre rythme de combat ou nos activités opérationnelles quotidiennes étaient tellement efficaces que la Brigade a adopté un rythme de combat semblable. Le GT a mené un grand nombre d'opérations fructueuses et, parallèlement, il s'affairait, avec l'Élément de commandement national (ECN) et l'Élément de soutien national (ESN), à réduire les effectifs de la mission. Après cette rotation, ces effectifs sont passés d'un contingent de la taille d'un GT à une entité de la taille d'un esc/d'une cie. Cela a nécessité une planification détaillée qui nous a tenus occupés et une coordination entre tous les éléments, parallèlement à un rythme opérationnel rapide. À un moment donné, surtout durant la dernière partie de la mission, la situation est devenue difficile. On ne savait plus quelle était la priorité

de la mission : les opérations ou la réduction des forces? Cela a entraîné certaines dissensions entre l'ECN et nous, mais, en général, les commandants de l'ESN et de l'ECN, et moi-même les avons atténuées.

En raison de la nature de la mission et de la façon dont elle s'est améliorée au fil des ans, la majeure partie de nos tâches était liée à la recherche d'information et de renseignement. Une partie de notre instruction préalable au déploiement comprenait le type d'instruction qui a aidé le GT à travailler avec la brigade multinationale. Cependant, je pense qu'on aurait dû mettre un plus grand accent sur notre capacité de recherche de l'information ainsi que sur la façon dont le GT aurait pu travailler plus efficacement avec d'autres ressources de la SFOR. Comme d'habitude, on s'adapte rapidement à toutes les situations, mais parfois, on n'a pas suffisamment de temps pour réaliser tous nos objectifs.

Finalement, je voudrais souligner que nos troupes sont extrêmement bien entraînées pour effectuer des missions de cette nature et qu'elles s'adaptent facilement à une large gamme de défis. Plus important encore, nos soldats ont appris à communiquer et à travailler de façon positive avec les habitants, à tel point qu'une confiance et un respect sincères à notre endroit se sont développés en Bosnie-Herzégovine au fil des ans. Nos soldats ont eu la chance de retenir les leçons qui avaient été tirées des missions précédentes.

Dans le cas de mes collègues, il s'agit de se préparer à la mission particulière à laquelle ils participeront. Les missions sont toutes différentes, mais les composantes de base sont les mêmes et il s'agit de former une équipe motivée et perfectionnée, qui est prête à relever tous les défis. Pour former une équipe solide, il est vital de réunir les militaires le plus tôt possible. À l'avenir, nos défis seront axés sur l'apprentissage des nouvelles technologies qui sont mises en service dans l'Armée de terre et sur la façon de maximiser leur potentiel. Les nouvelles capacités ISTAR, qui sont mises en service dans l'Armée de terre, en sont un exemple.

Dans le cas de mes supérieurs, je pense qu'ils considèrent la technologie et le changement comme notre plus grand défi. Ils sont tous les deux essentiels, mais nous devons nous assurer de continuer à les intégrer avantageusement au cours des prochaines années. Nos soldats demeurent notre force, et même si la nouvelle technologie nous aidera à améliorer notre capacité de trouver et de détruire l'ennemi, elle doit être bien

intégrée. La technologie ne peut remplacer la cohésion. Il n'y a pas de substitut au temps nécessaire pour réunir tous les éléments essentiels et s'entraîner, dans le cadre d'un GT, en prévision du déploiement de ce dernier. Malheureusement, il semble que la tendance des éléments à s'entraîner à utiliser leur technologie, séparément du reste de l'équipe, est à la hausse.

Enfin, l'essentiel, c'est que j'ai mis sur pied au sein du GT une équipe solide, dotée d'un grand esprit de corps, et que cela m'a aidé à résoudre tous les défis ou les difficultés qui se sont présentés durant la période de service.

CHAPITRE 5

LE COMMANDEMENT AU COMBAT

Brigadier-général D.A. Davies

Durant leur carrière, les militaires travaillent fort, suivent des cours de perfectionnement professionnel et s'entraînent, relèvent des défis d'ordre mental et physique, passent de bons et de mauvais moments et doivent dans une certaine mesure être « à l'endroit voulu, au moment opportun ». Même si la majeure partie d'entre eux seront appelés à participer à des opérations durant leur carrière, seulement quelques-uns participeront aux combats, même s'ils ont consacré toute leur vie à se préparer dans ce but. Ceux qui sont appelés au combat constateront que cette expérience suscite un curieux mélange d'émotions, allant de l'excitation à la crainte et à la fatigue. Fondamentalement, le combat suscite un sentiment de validation de la carrière; il aide à répondre à la question « Suis-je assez bon? » ou, ce qui est peut être encore plus important, « Est-ce que j'ai consacré ma vie professionnelle à quelque chose qui en vaut la peine? ».

Au printemps de 1999, j'ai eu l'honneur et la chance de commander la Force opérationnelle d'Aviano (TFA) durant une période de tensions internationales croissantes dont le point culminant a été notre participation aux combats contre l'ancienne République de Yougoslavie. Au cours des semaines suivantes, la force que je commandais est passée à 18 chasseurs CF-18 et à 350 militaires participant activement aux opérations de combat, c'est-à-dire la campagne de bombardement aérienne la plus intense effectuée par la Force aérienne canadienne depuis la Deuxième Guerre mondiale. Que tant de missions aient été accomplies sans perte ni accident et qu'un si grand nombre de bombes aient été larguées avec précision, sans dommages collatéraux majeurs, est une source immense de fierté pour moi et pour tous les Canadiens.

Le présent chapitre n'est pas un traité théorique sur le leadership ou le commandement, rempli de notes en bas de page ou en fin de chapitre. C'est plutôt un recueil de pensées, d'observations et de conseils qui sont fondés sur mon expérience. J'espère qu'une partie de ce chapitre sera utile à certains lecteurs et j'accepte le fait que la totalité de ce chapitre ne soit pas nécessairement utile à quiconque. Les situations changent et les défis

auxquels chacun d'entre nous fait face sont propres à notre expérience particulière; malgré cela, certains éléments fondamentaux méritent d'être étudiés.

Si je devais résumer mon expérience en un seul paragraphe, je dirais qu'elle m'a prouvé qu'une carrière militaire dans les Forces canadiennes (FC) prépare extrêmement bien un militaire aux défis des opérations. J'ajouterais que cela vaut pour les militaires à tous les niveaux de la force. Les commentaires les plus souvent formulés par mes compagnons, à tous les niveaux, montraient dans quelle mesure ils avaient l'impression que les opérations de combat étaient identiques aux exercices d'entraînement. À titre de commandant, j'ai d'abord été déconcerté par le déluge de questions complexes que je devais régler. À ma surprise, quelle que soit la question, je savais comment amener l'équipe à surmonter le défi et à aller de l'avant. D'une certaine façon, j'avais été exposé à tant de situations dans ma carrière que je pouvais toujours donner à mes compagnons tout aussi qualifiés les conseils qui les aideraient à trouver les solutions appropriées et à atteindre les résultats escomptés.

LE RESPONSABLE, C'EST MOI

Même s'il va de soi que le commandant est l'ultime responsable de la force, rien ne permet autant de comprendre cette notion que d'être le commandant d'une force globale, à l'autre bout du monde. Notre existence habituelle nous amène à croire qu'il y aura toujours un supérieur auquel on pourra renvoyer les problèmes réellement complexes ou qu'on pourra à tout le moins consulter. Lorsque vous êtes un commandant opérationnel, il se peut que vous rendiez compte à un supérieur qui se trouve de l'autre côté de la terre, à de multiples fuseaux horaires plus loin, plongé dans le rythme frénétique du quartier général et pour qui vous ne représentez qu'un problème parmi tant d'autres. Bien qu'il vous accorde effectivement la priorité absolue, vous comprenez rapidement qu'il ne peut prendre de décisions ni même donner des conseils dans le cas de la plupart des questions auxquelles vous faites face. Il ne peut tout simplement pas déchiffrer les nuances ou les détails de votre situation.

Il est assez déconcertant de comprendre que vous êtes à l'extrémité de la chaîne de commandement et que vous ne pouvez vous permettre d'être inadéquat lorsque votre personnel vous consulte. Même si vous n'avez guère de recours en matière de conseils et d'orientation, votre personnel se

tournera inévitablement vers vous pour obtenir de l'aide, de l'orientation et des conseils lorsqu'il fera face aux enjeux les plus complexes et aux problèmes les plus difficiles.

En pareil cas, je pense qu'il est essentiel de vous rappeler que vous possédez des talents considérables et une solide expérience et que vous avez été expressément choisi pour diriger. Vous avez le devoir de trouver les solutions et de diffuser des directives claires à votre équipe afin qu'elle surmonte l'obstacle et se dirige vers l'accomplissement de la mission. Bien qu'au début, cette situation donne l'impression d'être un funambule qui travaille sans filet pour la première fois, à mesure que vous vous adapterez et que votre confiance en vous augmentera, elle deviendra l'un des aspects les plus satisfaisants de votre commandement. Les succès de vos subordonnés sont attribuables à la combinaison de leurs talents et de leur énergie et à votre capacité de les guider. Les échecs sont un signe de votre manque de prévoyance, de planification ou de communication.

TOUT LE MONDE EST ESSENTIEL AU SUCCÈS

Dans notre organisation, particulièrement durant les préparatifs et l'instruction en temps de paix, un certain nombre de systèmes différencient les militaires. Ils sont parfois très visibles, par exemple le grade et l'uniforme, et parfois moins, comme la spécialisation professionnelle. Les officiers ont leurs propres mess, les pilotes de chasse portent des uniformes différents, la police militaire a un statut spécial, etc., la liste des différences est interminable. Cela peut sembler évident, et bien des leaders n'en sont pas entièrement persuadés au début, mais chaque individu est absolument essentiel au succès.

Les missions ne peuvent réussir si les techniciens n'ont pas préparé l'aéronef, si les armuriers n'ont pas préparé correctement les munitions, si le technicien d'approvisionnement n'a pas trouvé le moyen d'obtenir les pièces nécessaires du système d'approvisionnement éloigné et de les faire livrer aux techniciens ou si l'équipe administrative n'a pas établi les processus nécessaires pour que la force soit soutenue correctement. Fondamentalement, chaque membre de l'équipe doit donner un rendement maximum. Il est essentiel pour l'équipe que vous le compreniez dès le début et que cela imprègne tous vos gestes et toutes vos paroles.

Le corollaire, c'est que vous devez utiliser votre pouvoir et vos talents considérables pour aider les membres de votre équipe qui ont besoin d'aide

pour régler des problèmes professionnels, ou plus important encore, personnels. Ils ne représentent qu'un faible pourcentage de la force et il est tentant de concentrer vos énergies sur des enjeux opérationnels apparemment plus considérables et plus pressants; vous devez résister à tout prix à cette tentation. Vous avez l'obligation de prendre soin le mieux possible de tous vos militaires et d'être là en cas de besoin parce qu'ils ont remis leurs vies entre vos mains. Il ne faut pas oublier que la majorité de vos troupes sera témoin de la façon dont vous traitez ceux qui ont besoin de vous et vous jugera en conséquence. Même si cette majorité n'aura peut-être jamais besoin de vous, elle travaillera encore plus fort si elle est certaine que vous serez là, si jamais elle fait appel à vous.

On m'a interrogé au sujet de l'incidence de la culture ou du genre sur la mission. J'ai répondu que cela n'avait posé aucun problème. En fait, lorsqu'on m'a questionné davantage, j'ai dû réfléchir soigneusement pour être en mesure d'identifier les hommes ou les femmes qui faisaient partie de la force. Je ne les avais tout simplement pas considérés dans cette perspective. Ils étaient tous des membres essentiels de l'équipe, entièrement professionnels et très motivés.

SÉCURITÉ

Bien que nous ayons tous déjà pris connaissance de la vision d'un commandant au sujet de la sécurité et que nous ayons tous été informés des pertes élevées au combat attribuables à des accidents, nous voulons tous fondamentalement réussir notre mission. Ce désir de réussir peut facilement inciter des individus à se pousser à bout, à faire des économies de temps et à prendre des niveaux de risque qui sont inappropriés au succès global de la mission. À titre de commandant, vous avez un rôle critique à jouer pour vous assurer que l'attitude adéquate en matière de sécurité est omniprésente dans votre commandement. Cela ne se limite certainement pas à faire imprimer une vision habilement formulée sur des affiches. Peu de militaires « perdent » leur temps à lire de telles affiches lorsqu'ils doivent passer à l'action. Vous devez transmettre personnellement vos attentes de façon convaincante.

Je pense qu'une approche adéquate de la sécurité est fondamentale à votre succès au combat. En ce qui me concerne, j'avais examiné cet aspect de l'opération durant les préparatifs, au moment où on ne s'attendait aucunement à participer aux combats. J'ai été horrifié par les conditions

de conduite sur les routes locales et préoccupé par les autres risques évidents. J'ai donc publié ma vision intitulée : « Tout le monde retourne à la maison. » Lorsque les combats ont commencé, j'ai pris le temps de m'adresser à chaque membre de mon commandement et à tous les renforts qui affluaient. Je leur ai dit : « Nous allons gagner cette campagne aérienne. Nous allons la gagner en exécutant efficacement des milliers de sorties. Nous allons effectuer des centaines de ces sorties. Aucune mission n'est suffisamment essentielle pour justifier des économies de temps ou la prise de risques. » J'ai poursuivi en insistant sur mes attentes dans ce domaine. Au cours de toutes mes visites et de mes discussions avec les troupes, j'ai fait des commentaires sur la sécurité, j'ai observé et modifié de petits détails pour réduire les risques et je les ai encouragées à prendre des mesures pour corriger les situations dangereuses.

Il existe un enjeu connexe, mais tout aussi important; vous devez être prêt mentalement à faire face à des accidents graves, à des blessures ou à des pertes et connaître les procédures à suivre. Lorsqu'on signale la perte d'un avion au combat, il est bien trop tard pour se demander quelles sont les mesures à prendre. Vous devez avoir soigneusement considéré cette éventualité dans tous ses détails, de l'avertissement du plus proche parent au suivi. Nous disposons d'un processus très structuré pour enquêter sur un accident d'avion; que feriez vous si un avion était abattu au combat? Quelle serait votre position devant les médias?

Je tire une satisfaction durable du fait qu'il n'y a eu aucune perte de vie ou blessure grave et aucun accident important durant toute l'opération. Vous devez prêcher par l'exemple.

POINT DE MIRE DE LA MISSION

Si vous croyez que des opérations de combat imminentes ou en cours serviront à centrer l'attention des membres de la force, vous serez ébahi par la myriade d'autres exigences simultanées. Le succès ou l'échec dépendra de votre capacité à amener votre équipe à se concentrer sur les points importants, et en fin de compte, sur le succès de la mission.

En ce qui concerne la TFA, il y a eu tellement de distractions dans les jours précédant immédiatement la première sortie de combat, qu'il est difficile de ne pas en oublier. Premièrement, le détachement précurseur de la rotation (ROTO) suivante du personnel venait tout juste d'arriver; il s'est

avéré que la ROTO devait avoir lieu quelques jours après le début des combats. Une équipe est arrivée du Canada au beau milieu d'une commission d'enquête (CE) sur la transition. Nous étions aussi en train de mettre la touche finale à la planification détaillée du déménagement temporaire de toute la force à une autre base, pendant une période de maintenance de six semaines sur les pistes d'Aviano. En outre, nous tentions de rédiger les rapports d'appréciation du personnel (RAP) de tous les militaires. Difficile d'imaginer un groupe plus affolé et plus débordé.

Tandis que j'écoutais le Secrétaire général de l'OTAN annoncer que les combats débuteraient le lendemain, j'ai compris que j'avais laissé la situation aller trop loin. Par conséquent, j'ai diffusé un ordre d'une page intitulé : « Point de mire sur la mission. » J'ai ordonné de mettre fin à toutes les activités qui n'étaient pas essentielles au succès de la mission. J'ai expressément interrompu la ROTO, annulé la CE et demandé aux membres de cette dernière de se présenter pour servir au sein de la force, interrompu le déménagement prévu et la rédaction des RAP et fait dégager efficacement les ponts en prévision du combat. Je me souviens encore de l'expression incrédule de l'officier responsable de l'équipe de la CE quand je lui ai ordonné de retourner au Canada.

Les militaires peuvent faire des miracles et travailler un nombre incroyable d'heures. Il vous incombe de vous assurer que chaque minute de productivité et chaque goutte de sueur sont consacrées au succès de la mission. Agir autrement, c'est aller au-devant des problèmes. Orientez-les vers la mission.

RAPPORTS AVEC LE QUARTIER GÉNÉRAL SUPÉRIEUR ET LES UNITÉS D'APPARTENANCE

Avertissement : la présente section porte sur le seul domaine dans lequel notre instruction diverge sérieusement des opérations et peut être débilante. L'instruction des unités de la Force aérienne comprend de nombreux déploiements à l'étranger pour y effectuer de l'entraînement opérationnel. L'escadre chargée des préparatifs demeure toujours responsable du soutien. Si vous avez besoin d'une pièce ou si vous devez retourner un soldat au pays et que vous avez besoin d'un remplaçant, vous communiquez avec la base d'appartenance.

Lorsque vous participez à des opérations déployées, votre statut change considérablement : suivant notre concept actuel, vous relevez du commandement opérationnel (COMOP) du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD)*. Cela signifie que vous relevez du commandement intégral et direct du SCEMD et que vous n'avez plus aucun lien avec votre base d'appartenance. Cela signifie aussi que tous les aspects habituels, des pièces de rechange aux questions relatives au personnel, doivent être réglés par l'entremise de l'état-major du SCEMD. C'est un très bon processus, car le SCEMD a accès à toutes les ressources et à tous les membres des FC. Vous faites partie de l'équipe A, qui est exposée aux combats, et ils vous donneront leur chemise si vous en avez besoin.

Cependant, votre personnel n'a aucune expérience de ce genre de relation et n'a pas suivi d'instruction à cet égard. Son expérience l'amènera à communiquer avec l'unité d'appartenance pour régler les problèmes. Cette erreur occasionne des dysfonctions. L'escadre d'appartenance n'a pas accès à la totalité du système d'approvisionnement en pièces, à l'ensemble des membres des FC pour répondre à vos besoins ni à toute la gamme du transport aérien pour livrer les marchandises, etc. En fait, l'escadre pourrait répondre à une demande de façon automatique et totalement inappropriée.

Un jour, j'étudiais une demande d'élargissement de nos opérations de bombardement au moyen d'obus à guidage de précision à un bombardement en tout temps, sans guidage de précision. J'ai demandé à mon état-major de confirmer que notre force opérationnelle n'avait pas, en fait, de supports de bombe à éjecteur vertical en stock. (Ces supports sont nécessaires pour pouvoir installer un plus grand nombre d'obus à chaque position sur l'aile de l'aéronef; quand on n'utilise pas d'obus à guidage de précision, plus il y a d'obus, mieux c'est.) Le premier appel effectué par mon état-major immédiat a amené les préposés dans les hangars de l'aire de trafic à se demander « Avons-nous des supports de bombe à éjecteur vertical? », puis quelqu'un a répliqué « Avons-nous besoin de supports de bombe à éjecteur vertical? Je suis en train de discuter au téléphone avec un membre de l'escadre d'appartenance. » Comme vous l'avez deviné, l'Airbus se trouvait par hasard sur l'aire de trafic à l'escadre

* Il est à noter que l'organisation du SCEMD a été dissoute au printemps 2006. Le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) est maintenant responsable des opérations outre-mer.

d'appartenance et, en quelques minutes, 50 supports de bombe à éjecteur vertical étaient chargés à son bord (ils pèsent chacun plusieurs centaines de livres). Quelques heures plus tard, on nous les livrait; tout un succès direz-vous. Pas si vite. À la suite du mauvais traitement et du manque de coordination de cette demande, des supports de bombe à éjecteur vertical non certifiés, qui n'avaient pas été entretenus, nous ont été expédiés. En fin de compte, nous n'avons pas pu rétablir leur aptitude aéronautique au moyen du personnel et de l'équipement dont notre force opérationnelle disposait et nous avons dû tous les retourner au Canada. Quelques jours plus tard, à la suite d'une demande officielle acheminée par l'entremise de l'état-major du SCEMD, nous avons reçu le matériel nécessaire, prêt à être utilisé.

J'ai dû continuellement revenir là-dessus et donner un briefing à ce sujet à chaque nouvel arrivant. J'ai dû demander à mon chef d'état-major de donner personnellement une instruction de rattrapage afin de renforcer davantage la leçon. Malgré tout, nous avons dû donner une instruction particulière à chaque nouvel arrivant pour éviter d'autres erreurs.

PLANIFICATION ET CONFIANCE

Notre expérience en temps de paix nous incite à rechercher la solution parfaite. Aucun processus n'est suffisamment efficace; nous consacrons tous nos efforts à améliorer les choses. C'est un luxe qu'on ne peut se permettre au combat (certains seraient d'avis qu'on ne peut non plus se le permettre en temps de paix). La recherche de la perfection peut mener à l'échec de la mission; il faut se contenter de ce qui est suffisant. J'ai résumé la situation comme suit : la solution qui est suffisante à 80 pour cent aujourd'hui a de meilleures chances de succès que la solution quasi parfaite qui arrive trop tard. J'ajouterais à cela le corollaire selon lequel « vous valez mieux que 80 pour cent ». Selon mon expérience, peu importe la complexité de la situation, on peut trouver rapidement des solutions très réalisables aux problèmes les plus difficiles. Il est essentiel au succès de la mission d'accepter que cela suffira et d'aller de l'avant avec confiance.

VOTRE BIEN-ÊTRE PERSONNEL

Les futurs commandants sont formés suivant le principe que c'est le leader qui travaille le plus fort, qui endure les plus grandes privations et qui donne l'exemple à ses troupes. L'image d'un commandant altruiste,

dévoué aux hommes et aux femmes qui composent la force, est précieuse et importante. Cependant, vous devez comprendre que, dans les faits, un commandant a ses limites et que si vous échouez comme leader, la force échouera aussi.

Aptitude physique : Je ne saurais trop insister sur l'importance de prendre toutes les mesures possibles pour vous préparer au combat. Vous ferez face à des niveaux surhumains de stress, de fatigue et de tension mentale. La première étape pour traverser cette épreuve avec succès commence immédiatement. Vous devez délibérément prendre des mesures pour atteindre un niveau élevé d'aptitude physique. Vous devriez adopter l'attitude de ceux qui s'entraînent en prévision d'une compétition importante et physiquement exigeante. Au combat, cette forme physique initiale sera érodée par le manque de sommeil, l'alimentation inadéquate, les soucis, la consommation de café et d'autres stressseurs. Plus votre niveau de forme physique initiale est élevé, plus vous pourrez résister longtemps et efficacement aux effets des stressseurs et continuer de fonctionner en donnant le niveau élevé de rendement nécessaire.

En temps de paix, les officiers en sont venus d'une certaine manière à accepter l'idée que plus l'officier est haut gradé, moins son conditionnement physique est important. Bien qu'on encourage les officiers subalternes à prendre le temps de s'entraîner durant la journée, on conçoit mal que les officiers supérieurs s'arrachent à la corbeille d'arrivée et au courrier électronique. Je pense qu'on pourrait présenter un argument convaincant, c'est-à-dire que plus l'officier possède un grade élevé, plus le conditionnement physique spécialisé est nécessaire. Les jeunes sont naturellement plus résistants. Je vous mets au défi de réviser vos priorités et de prendre le temps, dans votre semaine de travail, de vous mettre en forme et de le demeurer.

Sommeil : Au combat, les militaires sont gonflés à bloc et impatients d'entrer dans la mêlée. Comme ils sont dévoués à la mission et que cette dernière est le centre de leur attention, ils consacreront chaque moment de leur journée à leur rôle dans la mission. Face à un déluge sans fin de problèmes à régler et de réunions auxquelles il doit assister, le commandant en vient à constater que le sommeil est une denrée précieuse. Vous devez prendre délibérément des mesures concrètes pour vous assurer de dormir suffisamment afin de pouvoir fonctionner efficacement.

Encore une fois, vous constaterez que votre instruction et vos croyances vont quelque peu à l'encontre de vos besoins. La notion selon laquelle le leader est le membre de la force qui travaille le plus fort et qui est le plus altruiste peut facilement vous amener à négliger votre propre condition. Vous devez lutter contre cette tendance. Imaginez un commandant assoupi sur un oreiller dans sa voiture d'état-major ; peu probable n'est-ce pas? Je vous recommande ce truc. Faites installer un lit pliant et un sac de couchage dans votre bureau et dites périodiquement à votre état-major que vous faites une sieste. Votre personnel doit prendre les appels, empêcher les intrusions et vous permettre de profiter de cette accalmie dans l'après-midi. N'oubliez pas que si le personnel a des quarts de travail et des congés, le commandant est toujours de service!

Durant cette opération, les sorties des premiers jours ont toutes eu lieu la nuit afin de réduire l'efficacité des défenses aériennes ennemies. Après avoir surveillé la progression de mes pilotes dans la zone ennemie et leur retour dans la zone sécuritaire à partir du centre d'opérations aériennes, j'ai sauté dans ma voiture et j'ai parcouru le trajet de deux heures jusqu'à Aviano pour être sur place afin de les accueillir. Quand je suis revenu aux petites heures du matin, avant le briefing matinal suivant, j'en ai conclu que je devais à ces jeunes hommes courageux d'être là pour les accueillir après chaque mission; quelle décision malencontreuse! Je leur devais d'être aussi attentif et compétent que possible afin de les assurer des meilleures probabilités de succès et de survie.

Après la deuxième nuit au cours de laquelle les sorties ont eu lieu encore plus tard, je fonctionnais encore grâce à l'adrénaline. Après trois jours, j'ai compris que je devais dormir. Par conséquent, je me suis forcé à rester au lit pendant huit heures durant les deux nuits suivantes; malheureusement, mon corps était tellement tendu que je n'ai pu dormir que quelques heures par nuit. Au cinquième jour, j'ai commencé à éprouver des symptômes physiques et je n'arrivais plus à dormir normalement. J'allais échouer. Comprenant le danger, j'ai consulté mon médecin, qui m'a prescrit un ou deux somnifères pour la nuit suivante. Après une très longue nuit de sommeil, j'étais de nouveau en forme.

Afin de m'assurer que cette situation ne se répète pas, j'étais déterminé à prendre des mesures de contrôle. Comme j'avais remarqué à quel point tous les officiers supérieurs étaient devenus fatigués (affreux) au cours des premiers jours et comme j'étais un ingénieur, j'ai créé un outil de gestion.

J'ai imprimé un tableau où les jours figuraient dans le bas et le mot AFFREUX était imprimé le long d'une échelle verticale (de 0 à 8). Le tableau était intitulé « Commandant, de quoi ai-je l'air aujourd'hui? ». Comprenant que je ne pouvais pas, en toute justice, demander à mon état-major de commenter mon apparence, j'ai conçu une formule de calcul de l'échelle verticale pour chaque jour. Étant donné que huit heures constituent une quantité suffisante de sommeil, j'ai décidé de soustraire le sommeil réel et de consigner le résultat dans le tableau. Bien que ce tableau ait été initialement le produit de mon sens de l'humour, j'ai constaté qu'il était effectivement très utile. J'ai scrupuleusement ajouté chaque demi heure passée au bureau, chaque 15 minutes passées dans la voiture et chaque heure passée au lit, et j'ai consigné le résultat. Puisque le pointage des journées normales variait entre 1 et 2 sur l'échelle AFFREUX (de 6 à 7 heures de sommeil), j'ai pu rapidement constater à quel moment les opérations intenses entraînaient un manque de sommeil : le tableau commençait à indiquer des niveaux AFFREUX de 4 ou plus pendant plusieurs jours d'affilée. Lorsque cela se produisait, j'accordais au sommeil la priorité qui lui revenait et je réduisais le pointage. Ne laissez pas l'oubli de soi mal avisé occasionner votre surmenage et compromettre l'efficacité de votre équipe; vous devez être au sommet de votre forme car leurs vies en dépendent.

Éthique

Au cours des dernières années, il a beaucoup été question de l'éthique et de la nécessité d'améliorer l'instruction en matière d'éthique. Dans certains cas, l'instruction a été axée sur des questions situationnelles complexes au cours desquelles les individus font face à des choix déchirants et n'importe quelle décision a des conséquences négatives. J'appuie ce type d'instruction parce qu'elle est stimulante sur le plan intellectuel et nous amène à réfléchir à nos valeurs fondamentales, mais elle ne reflète pas vraiment les situations auxquelles on fait face durant les opérations. J'ai donc regroupé mes opinions à ce sujet, qui forment en quelque sorte un guide sur l'éthique pratique.

Quelle est ma définition d'un défi en matière d'éthique? Je définis cela comme une situation dans laquelle vous ressentez un trouble intérieur à propos de la décision à prendre. Même si vous savez que vous devez faire ce qui est correct, on vous incite à aller à l'encontre de vos valeurs. Il peut s'agir d'une tentation (gain personnel, plaisir), d'ordres de votre supérieur,

de règles ou de n'importe quel type d'influence sur vos actions. En général, je sais que je me trouve dans une telle situation parce que je réfléchis constamment au problème, dans la douche, au lit avant de m'endormir, en me rendant au travail, pendant mon jogging; la question continue de me hanter.

Lorsque j'étais lieutenant-colonel, j'ai vécu une expérience formatrice; j'ai été soumis à une pression immense pour m'inciter à agir à l'encontre de mes valeurs. De très hauts dirigeants désiraient que je modifie une appréciation de façon à me prononcer en faveur du déploiement de forces dans une zone de combat. J'avais dirigé personnellement une équipe tout au long de l'évaluation des options et j'avais clairement compris que l'aéronef n'était pas du tout équipé pour survivre à la menace et que les équipages n'étaient manifestement pas prêts à travailler dans la région. Je m'opposais donc fortement au déploiement proposé. Après avoir examiné les commentaires initiaux, subtils, émis par les hauts dirigeants à propos de mon appréciation, j'ai commencé à me demander s'ils allaient m'ordonner de modifier l'appréciation. Que ferais-je? J'étais sur le point d'être mis à l'épreuve.

Après plusieurs heures d'anxiété, j'ai été convoqué par le général qui, à ma grande horreur, m'a déclaré que lui, le commandant de la Force aérienne et le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) désiraient tous que l'appréciation recommande le déploiement. Catastrophe. Que faire? J'ai pris ma décision en un éclair. J'ai répondu au général que je réécrirais complètement l'appréciation afin de recommander fortement le déploiement de l'aéronef, pour qu'il la signe. À ce moment là, il a fait marche arrière et m'a dit non, il s'agissait de mon appréciation. Je lui ai alors dit que s'il s'agissait de mon appréciation, elle demeurerait telle quelle. Il m'a alors ordonné de rompre les rangs.

Vous pouvez imaginer ma détresse dans les jours et les semaines qui ont suivi. Aussi étrange que cela puisse paraître, six semaines plus tard, un type semblable de bimoteur léger, appartenant à un autre pays, s'est écrasé au sommet d'une montagne dans la même région; le secrétaire d'État américain qui se trouvait à bord et les autres passagers et membres d'équipage ont tous été tués. L'enquête a révélé non seulement le manque manifeste de préparation de l'équipage en prévision du vol dans cette région, mais aussi que des hauts commandants avaient exercé une pression inappropriée considérable pour que cet aéronef soit déployé et pour

inciter l'équipage mal préparé à entreprendre la mission. Heureusement, je peux dormir en paix, car je n'ai pas cela sur la conscience.

Voici ce que je suggère : lorsque vous revenez continuellement sur une décision, encore et encore, demandez-vous attentivement si vous êtes incité à aller à l'encontre de vos valeurs. Considérez cela comme une alarme et réexaminez fondamentalement la situation. Trouvez la raison pour laquelle vous vivez un conflit, examinez la source de pression et prenez la décision qui s'impose. Soyez fidèle à vous-même.

Attention, il ne faut pas confondre vos divergences d'opinions avec votre supérieur au sujet du meilleur plan à adopter avec des situations qui présentent de véritables problèmes d'éthique. Vous pouvez être convaincu de la justesse de votre solution, mais vous devez être loyal envers votre supérieur, accepter ses ordres et accomplir le travail comme il vous a demandé de le faire, au mieux de vos capacités. Souvent, il en sait plus que vous et peut avoir considéré et soupesé les facteurs d'une manière différente de la vôtre. Un jour, ce sera à votre tour de décider. Il ne faut pas confondre cela avec l'incitation à agir à l'encontre de vos valeurs.

Leadership et motivation

Même si chaque situation est différente, mon expérience m'a appris que vos troupes seront très motivées pour accomplir leurs tâches opérationnelles, particulièrement les opérations de combat. Pour bon nombre d'entre eux, il s'agira de leur première expérience opérationnelle, qui leur permettra de savoir s'ils sont à la hauteur. Par conséquent, votre tâche de leader est grandement facilitée. Ils connaissent tous essentiellement leur travail; ils ont seulement besoin de comprendre clairement ce que vous attendez de l'équipe et de savoir implicitement que vous vous souciez d'eux et que vous appréciez leur contribution. Le fait de diriger un tel groupe apporte un sentiment inégalé de satisfaction et de fierté.

Je peux comprendre qu'il existe des cas où l'opération est tellement impopulaire ou que le sentiment de l'importance de la mission est tellement faible que les défis en matière de leadership peuvent être insurmontables. Heureusement, je crois que c'est une situation extrêmement rare.

En ce qui me concerne, les circonstances humanitaires tragiques avaient fait l'objet d'une couverture exhaustive dans les médias et la raison pour

laquelle nous agissions était bien comprise de tous. J'ai quand même organisé de grands rassemblements pour prononcer quelques mots d'encouragement à l'intention de mes soldats et pour répondre à leurs questions. Cela dit, il s'agissait de la première expérience de combat pour la plupart d'entre eux et ils étaient déjà gonflés à bloc. La grande majorité d'entre eux, y compris moi-même, ne s'était jamais attendue à combattre pour leur pays. Cet appel était une consécration de nos choix de vie et une validation de l'instruction que nous avons suivie jusqu'ici. Mes défis consistaient à m'assurer que cette équipe survoltée avait reçu des directives très claires, à l'encourager et à la rassurer tandis qu'elle ressentait le trac et le doute initiaux inévitables et à m'écarter tandis qu'elle fonçait pour accomplir sa mission.

Votre défi est d'amener chaque membre de votre équipe à comprendre et à croire que vous vous souciez réellement de lui et que vous avez désespérément besoin de sa contribution. Votre groupe ne déploiera ses meilleurs efforts que si chaque individu offre un rendement de 150 pour cent. Pendant des années, j'avais affiché ceci sur un mur de mon bureau « Vous pouvez leur faire faire des heures supplémentaires, vous pouvez les faire travailler les fins de semaine, mais vous ne pouvez pas leur faire accomplir un travail extraordinaire. Ils doivent vouloir le faire! » En tant que leader, votre défi consiste à entretenir ce désir d'exceller chez chacun des membres de vos troupes.

Médias

Bien que nous ayons effectué des progrès considérables dans l'amélioration de la sensibilisation aux médias et du rôle qu'ils jouent dans nos opérations et dans le soutien des Canadiens à nos activités, nous avons encore du chemin à faire. Vous devez rechercher des occasions d'améliorer votre compréhension des médias, et plus précisément, suivre une instruction sur les médias.

En 1997, j'ai fréquenté le U.S. Air Force Air War College. L'année de cours intensifs comprenait de nombreux sujets du tronc commun, ainsi qu'une gamme diversifiée d'options. J'ai choisi par hasard dans la liste d'options le cours sur les médias, qui n'était guère populaire. Durant les semaines suivantes, j'ai passé ma première entrevue à la télévision, ma première entrevue à la radio et, finalement, j'ai vécu ma première conférence de presse négative au cours de laquelle les journalistes exigeants et arrogants

avaient l'intention de faire le reportage le plus défavorable possible et une femme est devenue presque hystérique. C'était loin d'être amusant.

Pendant l'instruction d'un pilote de chasse, ce dernier prend part à un exercice *Red Flag* ou *Maple Flag* afin d'exécuter ses 10 premières missions de combat durant l'entraînement. L'environnement de combat est le plus réaliste possible. On agit ainsi parce qu'on a constaté, au fil des ans, qu'un pourcentage énorme de l'ensemble des pertes au combat survenait pendant les 10 premières missions de combat et que le taux de perte était beaucoup moins élevé chez ceux qui y survivaient.

En ce qui me concerne, le cours sur les médias s'est avéré une expérience semblable aux premiers tirs ennemis reçus durant l'entraînement. Deux ans plus tard, j'étais interviewé dans un champ boueux, aux petites heures du matin, par un reporter de CBC, en direct à l'émission « The National ». J'étais tellement content d'avoir suivi le cours sur les médias. Assurez-vous d'être prêts.

Il est évident que les Canadiens s'intéresseront beaucoup à votre mission et qu'ils désireront être témoins des aspects humains de cette dernière. Il est tout aussi évident que si vous offrez une image négative ou que si vous excluez entièrement les médias, leur couverture sera inévitablement peu élogieuse. Cela a deux répercussions importantes et directes sur le succès de votre mission : premièrement, on vous a assigné la mission à la suite d'une décision prise au nom de tous les Canadiens; si votre mission fait l'objet d'un reportage assez négatif, le soutien des Canadiens à la mission pourrait diminuer et on pourrait vous demander de vous désengager avant que vous ayez accompli votre mission. Deuxièmement, en cette époque de communications évoluées, vos soldats seront directement exposés à la couverture médiatique au pays, tant par les appels téléphoniques à leur famille que par Internet. Si la couverture est négative, vous pouvez être certain que cela influera beaucoup sur le moral et l'efficacité de vos soldats, et cela pourrait compromettre votre mission.

Ce qui précède devrait vous amener à conclure que vous aurez besoin d'un plan médiatique proactif et soigneusement établi avant le début des opérations. Vous devrez vous assurer que votre personnel comprend un officier des affaires publiques professionnel et compétent, que vous avez soigneusement réfléchi au message que vous désirez transmettre, que vous avez pris une décision au sujet de la politique et du processus relatifs à

l'intégration des médias dans votre force, et enfin, que vous avez soigneusement envisagé les conditions dans lesquelles vous autoriserez vos soldats à être interviewés.

Ce dernier aspect est assez important. En général, vos soldats sont effectivement très capables de fixer une limite au type et à la quantité d'information qu'ils fournissent; cela ne devrait pas vous surprendre, compte tenu du risque qu'ils courent en cas de compromission de l'information confidentielle relative à la mission. Cet aspect concerne davantage la protection de leur identité et de leur famille. Étant donné que nos effectifs sont relativement restreints et proviennent d'un nombre relativement limité de bases, il est assez facile pour les médias et d'autres personnes d'établir l'identité des soldats. Cela pose un risque de représailles ou de menaces pour les familles des militaires. Encore une fois, cela peut préoccuper suffisamment vos soldats pour que ce soit une menace pour le succès de la mission. Par contre, les entrevues anonymes ou celles dans lesquelles les visages des personnes interviewées sont dissimulés donnent l'impression que la force participe à une entreprise déshonorable. En résumé, vous devez avoir réglé ces questions avant d'être plongé dans l'action.

RÈGLES D'ENGAGEMENT (RE)

Au combat, vous faites face à la probabilité, peut-être même la certitude, que les militaires qui sont sous votre commandement emploieront une force létale pour accomplir la mission. Cet emploi est entériné par la diffusion des règles d'engagement. Ces règles décrivent les circonstances dans lesquelles vous et votre unité êtes autorisés à employer la force létale ou non meurtrière.

D'après mon expérience, la complexité des RE est inversement proportionnelle à la probabilité que votre unité soit appelée à employer effectivement la force. Cela signifie que durant une opération de maintien de la paix au cours de laquelle il est hautement souhaitable d'employer la force seulement en dernier ressort, les RE sont complexes et très restrictives. Au cours d'une mission de combat durant laquelle il faut expressément employer une force létale, les RE sont simples et directes. En fait, dans le dernier cas, les principes du droit des conflits armés deviennent la principale directive sur l'emploi de la force.

Par exemple, durant les deux mois précédant la campagne aérienne, nous avons été chargés de missions à l'appui des Casques bleus qui se trouvaient sur le terrain en Bosnie. Nous devions larguer des bombes de précision pour les appuyer au cas où la situation locale se serait gravement détériorée et où de tels niveaux de force considérables seraient nécessaires pour conserver la maîtrise de la situation. La possibilité que nous soyons effectivement appelés à agir ainsi était minime. Par conséquent, les RE étaient extrêmement complexes et comprenaient une multitude de procédures nécessaires pour autoriser l'emploi de la force ainsi que des mesures complexes à bord des aéronefs pour s'assurer que les armes n'étaient pas larguées par inadvertance, etc. En fait, la complexité était telle que le deuxième de mes objectifs de mission était « Pas de bombardements non autorisés ».

Lorsqu'il est devenu de plus en plus probable que nous allions engager les forces serbes dans des combats déclarés dans l'ancienne République de Yougoslavie, j'ai demandé et reçu des RE pour cette mission. Elles étaient extrêmement claires et quasi inconditionnelles. En fait, compte tenu surtout de l'accent considérable mis sur les dommages collatéraux, les principes du droit des conflits armés ont régi de façon primordiale la planification et l'exécution des missions.

À titre de commandant, vous êtes le responsable ultime de toutes les actions des membres de votre force, plus particulièrement de l'application de la force létale. Vous devez prendre toutes les mesures nécessaires pour vous assurer que vos effectifs sont parfaitement au courant de toutes les RE applicables et de vos attentes à cet égard. Pour ma part, j'ai personnellement donné un briefing à tous mes pilotes avant le début des vols de combat et j'ai passé beaucoup de temps à discuter avec eux. Ils m'ont posé de nombreuses questions du type « que faire si? » et j'ai été capable de leur transmettre clairement mes attentes. J'ai insisté clairement et à plusieurs reprises sur l'importance pour eux d'être certains de leur point de visée avant de larguer les bombes. Nous devions bombarder des objectifs qui se trouvaient près de populations civiles, et parfois dans des villes et des villages. J'ai conclu une entente avec eux, à savoir que s'ils étaient certains de leur point de visée, mais qu'ils commettaient une erreur, j'assumerai la responsabilité des résultats. Par contre, s'ils ne se comportaient pas de façon professionnelle, particulièrement s'ils larguaient leurs bombes sans avoir identifié positivement leurs points de visée, ils en seraient tenus responsables.

En fait, nous avons effectué de nombreuses sorties au cours desquelles les pilotes ont volé pendant des heures, ont affronté les défenses aériennes ennemies, ont atteint la zone de l'objectif et n'ont pu établir clairement leur point de visée. Ils ont tous été suffisamment disciplinés pour ne pas larguer leurs bombes, pour ravalier leur déception et revenir à leur point de départ sans avoir réussi cette mission particulière. Je ne peux trouver les mots pour exprimer la fierté que je ressens encore aujourd'hui en raison de la façon professionnelle et disciplinée dont ils se sont comportés. Je ne pense pas que les résultats auraient été les mêmes si je ne leur avais pas donné des directives claires.

VOUS ET VOS AVOCATS

Vous aurez la chance qu'un ou plusieurs avocats fassent partie de votre équipe déployée. Ces juges-avocats généraux adjoints (JAGA) talentueux font partie du bureau du JAG et représentent une source de conseils précieux au sujet de toute une gamme de questions diversifiées. Vous devez savoir, cependant, qu'un certain nombre de facteurs importants et spécifiques influent sur eux et sur leurs rapports avec vous.

Premièrement, vous devrez demander à ces avocats de régler une gamme incroyablement vaste de questions. Cela va de la discipline des troupes aux contrats locaux, en passant par l'interaction avec les tribunaux nationaux locaux, la location d'immeubles, le droit des conflits armés, les RE, vos ordres et une pléthore d'autres enjeux. Vous vous demandez sans doute comment ils peuvent être aussi compétents. Ils ne le peuvent pas et c'est là la première justification de la relation de commandement unique qui s'applique seulement aux JAGA. Il s'agit des seuls individus de votre commandement qui ne relèvent pas de votre commandement direct. Ils doivent vous rendre compte, mais ils demeurent sous le commandement direct du JAG. Cela les autorise à communiquer directement avec ce dernier et avec l'organisation juridique considérable et diversifiée au Canada. Cela leur permet de vous donner les meilleurs conseils juridiques possibles.

Le point suivant est un peu plus subtil. À titre de commandant durant un déploiement, on vous confèrera les plus grands pouvoirs qui puissent être accordés à un individu. On vous donne littéralement le pouvoir de décider de la vie et de la mort et de tout le reste. C'est une situation exaltante et éprouvante, qui fournit les plus grandes satisfactions possibles à

mesure que la mission progresse. Par le passé, ce pouvoir absolu a donné lieu à des abus lorsque les talents du commandant n'étaient pas à la hauteur de la situation. Bien que tous les officiers subordonnés aient la responsabilité éthique d'intervenir en cas d'actes répréhensibles, c'est un défi particulièrement difficile dans un environnement de combat. La plupart d'entre nous connaissons plusieurs cas célèbres tels que celui des « Mutins du Bounty » au cours duquel les officiers subordonnés ont relevé le défi suprême d'intervenir parce que le commandant n'était pas à la hauteur. C'est un geste difficile, qui l'est encore plus compte tenu de la chaîne de commandement et du fait que le respect nécessaire de l'autorité est profondément ancré en nous depuis le premier jour de l'instruction de base. Puisque le JAGA ne fait pas partie de la chaîne de commandement, cela signifie qu'au moins un individu est placé de manière à intervenir plus facilement en cas d'acte répréhensible. Le JAGA sert de précaution qui empêche un commandant d'outrepasser son pouvoir. C'est une mesure justifiée et nécessaire.

Vous devez savoir que les JAGA n'ont pas reçu une formation poussée sur l'art du commandement militaire. Bien qu'ils soient des experts consommés dans un certain nombre de domaines du droit et dans leurs relations avec le JAG et son état-major, l'instruction militaire qu'ils ont reçue peut aussi bien être suffisante que relativement limitée. Ils vous fourniront des conseils juridiques de premier ordre, mais leurs responsabilités n'englobent pas les conseils militaires, que ce soit au sujet du déroulement de votre campagne ou du leadership en général. Soyez conscient de ces restrictions et soyez prêt à aider votre JAGA à comprendre la portée et les limites de ses responsabilités.

Enfin, il est plus important encore de connaître très clairement vos responsabilités, vos obligations de rendre compte et vos rôles relatifs. Votre JAGA a la responsabilité de vous donner des conseils juridiques. Il est entièrement responsable de la qualité des conseils qu'il donne, et s'ils ne sont pas adéquats, son agrément peut être révoqué. À titre de commandant, vous êtes absolument responsable de vos décisions. Si sa relation avec vous est appropriée, le JAGA vous donnerait des conseils formulés ainsi : « Il n'est pas recommandé que » ou « Je recommande que ». S'il vous dit « Vous ne pouvez pas » ou « Vous devez », il s'écarte peut-être de la relation appropriée. Vous ne devez pas consulter vos JAGA pour prendre vos décisions.

RESPONSABILITÉ DU COMMANDEMENT

Enfin, en tant que commandant d'une force, vous devez toujours vous rappeler que vous êtes le responsable ultime de toutes les actions des membres de la force – absolument tout. Lorsque je me suis trouvé dans des circonstances où les dirigeants de la coalition m'ont assuré qu'ils assumeraient personnellement la responsabilité des résultats d'attaques ou de tactiques proposées, il était absolument clair à mes yeux que je serais personnellement responsable des membres de la force et de leurs actes. Ce n'est pas l'OTAN ou une autre coalition qui passe en cour – c'est vous!

Cela m'a amené à refuser certaines missions et à rejeter des tactiques. En rétrospective, dans chaque cas, les événements ont justifié ma position. Je vais en citer deux brièvement, pour illustrer mon point.

Dans le premier cas, on m'a chargé d'attaquer un centre de communication important en après-midi. Le centre représentait un objectif légitime de grande importance et on avait évalué que la probabilité de dommages collatéraux était faible. Selon les principes du droit des conflits armés, on pouvait attaquer un tel objectif, même si les probabilités de dommages collatéraux étaient élevées. Après avoir étudié la mission plus en profondeur, mon équipe de planification a exprimé une réserve. Elle avait observé cet objectif au cours d'une mission précédente et savait qu'il était entouré de stationnements immenses. Compte tenu de la taille de l'installation, elle devait employer des centaines de travailleurs civils. Bien que les civils dont le travail contribue à fournir des capacités militaires soient des objectifs légitimes, l'attaque était prévue seulement quelques jours après l'attaque par inadvertance de l'ambassade de Chine. J'en ai discuté avec le commandant de l'OTAN et j'ai essuyé une rebuffade. On m'a dit de m'adresser à la cellule d'acquisition des objectifs, où on m'a répété que les risques collatéraux étaient faibles. J'ai demandé pourquoi il fallait attaquer l'objectif au milieu de l'après-midi lorsqu'un grand nombre de travailleurs s'y trouverait et qu'il y aurait de multiples blessés. Je n'ai pas obtenu de réponse. Par conséquent, j'ai rejeté l'objectif. Le lendemain, le chef de la cellule d'acquisition des objectifs est venu me voir; la chemise relative à l'objectif contenait maintenant une seule page rouge indiquant que cet objectif ne devait être bombardé qu'à l'aube. Quelques jours plus tard, on nous a de nouveau confié cette mission et nous avons éliminé l'objectif sans causer de dommages collatéraux élevés et sans soulever l'opposition du public, comme cela aurait sûrement été le cas si

nous avons exécuté la mission originale. Compte tenu de la fureur occasionnée par l'attaque de l'ambassade de Chine, si je ne m'étais pas objecté, nous aurions pu susciter un tel débat que la totalité de la campagne aurait pu être compromise.

Dans le deuxième cas, on exerçait une pression incroyable sur le Commandant de la composante aérienne (CCA) pour qu'il augmente le nombre d'attaques menées contre l'armée serbe dans la province du Kosovo. Étant donné la pénurie de contrôleurs aériens avancés aéroportés, chargés de trouver et d'identifier des objectifs légitimes de l'armée serbe pour les avions d'attaque, le CCA a décidé qu'il autoriserait les chefs de formation à survoler la zone et à trouver leurs propres objectifs. J'étais préoccupé parce que les avions d'attaque n'étaient pas équipés des capacités nécessaires pour trouver efficacement des objectifs, et surtout, pour confirmer de façon positive qu'il s'agissait d'objectifs militaires légitimes. Même si le CCA m'a assuré personnellement qu'il « assumerait personnellement l'entière responsabilité » de l'attaque, j'ai donné aux membres de ma force des ordres directs qui interdisaient cette procédure. Deux jours plus tard, un pilote qui faisait partie d'une autre force a identifié un tracteur tirant une remorque pleine de réfugiés comme un objectif et l'a attaqué. J'ai éprouvé de la sympathie pour ce pilote, surtout parce qu'il a dû personnellement se présenter devant les médias pour expliquer son geste. Il devra vivre avec cette décision pour le reste de ses jours. Le lendemain, j'ai supprimé mon interdiction relative à de telles tactiques puisque l'OTAN avait publié sa propre restriction. À titre de commandant, vous devez essentiellement toujours vous rappeler que vous, et seulement vous, êtes l'ultime responsable.

DISTINCTIONS HONORIFIQUES ET RÉCOMPENSES

Ce domaine très important est pourtant celui qui est le plus négligé. À une époque où il semble que l'on discute uniquement de la solde et des indemnités et que l'on dénigre la « Reine et le Canada », vous seriez étonnés de l'ampleur des émotions associées à la reconnaissance. C'est un domaine dans lequel notre système actuel est effectivement très lent. Vous avez une responsabilité sacrée envers vos soldats; sous votre commandement, ils font face à de grands dangers et à de grandes difficultés et il vous incombe de veiller à ce que leur sacrifice soit reconnu. C'est loin d'être simple; notre système est assez complexe et le processus de demande est long et

fastidieux. Cependant, fondamentalement, le résultat final dépend de votre détermination, du début à la fin du processus.

En ce qui me concerne, il a fallu cinq ans d'efforts ininterrompus et le soutien d'un certain nombre de hauts dirigeants supérieurs pour finalement obtenir une reconnaissance adéquate pour mes soldats. Cependant, cela s'est avéré rentable pour les missions futures et j'espère que la situation s'améliorera à l'avenir.

En résumé, vous devez être pleinement conscients de la diversité des marques de reconnaissance et des distinctions honorifiques individuelles et collectives et utiliser votre énergie avec diligence pour vous assurer que les soldats qui le méritent sont reconnus de façon appropriée. Cette responsabilité ne prend pas fin avec l'achèvement de la mission.

CONCLUSION

En relisant les notes ci-dessus, j'ai l'impression que j'ai décrit le commandement au combat comme un rôle très exigeant qui vous amènera à repousser vos limites au maximum et à relever les plus grands défis possible. Si c'est le cas, j'ai atteint mon but. Vous ne devez pas hésiter à saisir une telle occasion; n'oubliez pas que le succès face aux défis les plus grands nous procure les plus grandes satisfactions.

Un commandement opérationnel sera le sommet de votre carrière et consacrera toute une vie d'instruction et de perfectionnement spécialisés. Bonne chance.

CHAPITRE 6

OPÉRATION APOLLO

Lieutenant-colonel G.L. Smith

Revenons à un jour qui a marqué l'histoire moderne : le 11 septembre 2001. Chacun d'entre nous peut se rappeler précisément ce qu'il faisait ce jour-là lorsque les événements tragiques sont survenus à New York. En ce qui me concerne, je devais remplir les fonctions de commandant durant un vol local courant à bord de l'aéronef de transport C-130 *Hercules*, au cours d'un exercice « d'opérations dans un théâtre hostile » dans la zone de vol aérien locale de Trenton. À titre de commandant du 429^e Escadron, je comprenais que cette mission, comme toutes les autres qui m'avaient été assignées au cours de mes 23 ans d'expérience en vol militaire, était destinée à améliorer l'état de préparation des équipages pour qu'ils puissent intervenir rapidement afin de faire respecter les priorités canadiennes en matière de défense. Je ne me doutais guère à ce moment-là à quel point toutes ces années d'instruction à l'étranger, d'opérations d'aide humanitaire et d'opérations de maintien de la paix deviendraient pertinentes.

Le but du présent chapitre est de partager les leçons retenues durant mon expérience de commandement des opérations aériennes dans un théâtre hostile, qui sont, selon moi, pertinentes. Plus précisément, je vais décrire ma mission de commandant de la première rotation du Détachement de transport aérien tactique dans le cadre de l'Opération (Op) *Apollo*. Par cette description détaillée, j'espère aider directement ceux qui pourraient se trouver dans des circonstances semblables à l'avenir. Je vais d'abord donner un aperçu du contexte et de l'historique de l'opération en décrivant une journée type, puis je vais présenter une rétrospective ciblée de mon expérience en mettant l'accent de façon détaillée sur les leçons retenues en matière de leadership. Enfin, je vais terminer par un résumé des leçons les plus importantes que j'ai retenues, qui peuvent préparer directement d'autres militaires à relever des défis semblables en matière de leadership. Le but de cette approche est de partager les divers types d'expérience que j'ai acquis durant ce déploiement, et peut-être que je saurai divertir le lecteur par la même occasion.

RÉVÉLATION DE LA MISSION – UN AIDE-MÉMOIRE

Encore une fois, je me souviens de tous les détails atroces du 11 septembre 2001. Comme bien d'autres, j'ai regardé les images télévisées de la catastrophe avec stupeur et un scepticisme prudent, comme s'il s'agissait de l'élément de fin d'un film « hollywoodien » sensationnel. Dans les jours suivants, je n'ai presque rien su de la planification qui avait lieu à l'échelon national; cependant, je savais intuitivement qu'il y aurait une réaction. La forteresse de « l'Amérique du Nord » avait été ébranlée et la souveraineté du Canada avait été directement menacée. Au cours des semaines suivantes, je me rappelle clairement que le Premier ministre, le ministre de la Défense nationale (MDN) et le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) ont annoncé conjointement que le Canada était déterminé à participer à la « guerre au terrorisme » qui venait d'être déclarée. Pour le ministère de la Défense nationale (MDN), cette proclamation s'est traduite par la planification et l'exécution de l'Op *Apollo* – la contribution du Canada à une mission militaire multinationale, exécutée par une coalition, dans un théâtre des opérations qui était alors considéré comme le centre de gravité ciblé du terrorisme international : l'Afghanistan.

Dans l'après-midi du 8 octobre 2001, j'ai reçu un appel téléphonique du commandant de la 8^e Escadre Trenton. Il m'a annoncé que j'avais été choisi pour mettre sur pied une force d'environ 200 personnes et de trois avions C-130 *Hercules* en prévision d'un déploiement de six mois à un endroit indéterminé. Inutile de vous dire que la parcelle que j'occupe dans le monde et que ma famille ont été bouleversées ce jour-là. Au cours des jours et des semaines qui ont suivi, cette scène allait se répéter dans l'ensemble du pays, chez les nombreux militaires appelés à servir durant l'Op *Apollo*. Nous nous sommes préparés pendant trois mois et l'équipe a suivi une instruction individuelle et collective. Tout au long de cette période, le gros des troupes déployées et une équipe de relève proportionnelle ont dû être en attente à 24 heures d'avis, ce qui a été émotionnellement éprouvant pour nous tous et nos familles. Durant la période des fêtes traditionnelle de 2001, l'anxiété causée par l'annonce du départ, sans connaître la « date » de ce dernier, s'est avérée pénible pour nous et nos familles. Chez les militaires mal informés, les rumeurs au sujet des dates de départ et des options de positionnement étaient généralisées et le moral « a fluctué » en conséquence.

Par contraste avec les expériences antérieures d'opérations de transport aérien, au cours desquelles le soutien avait été relativement bref, cette mission a été planifiée dès le départ comme une opération de six mois – un changement de paradigme fondamental pour bon nombre des équipages d'aéronefs et des effectifs de soutien provenant de la communauté de l'aéromobilité. Cela a suscité une résistance attribuable, en partie, à « l'inertie » du sentiment « d'identité » culturelle du groupe et de son expérience pratique. L'effet de ces forces organisationnelles déjà déstabilisantes a été accru par une paranoïa apparente, quoique moins considérable : cette mission n'était absolument pas une opération d'aide humanitaire « classique » ou une opération de maintien de la paix « courante ». Néanmoins, la plupart des membres de l'équipe ont été très motivés par le spectre du terrorisme et les techniques utilisées jusque là par les terroristes.

Enfin, après une période des fêtes heureusement ininterrompue, mais tendue, le Détachement de transport aérien tactique a commencé à recevoir ses ordres de mouvement vers la mi-janvier 2002. Cette entreprise logistique énorme était relativement restreinte comparativement aux événements qui se déroulaient parallèlement dans l'ensemble du Canada et dans bon nombre des pays participants du monde entier.

Après presque 24 heures de voyage, nous sommes arrivés à destination et avons dû affronter immédiatement une culture étrangère et une austérité désagréable à l'endroit qui serait notre « chez-nous » au cours des six prochains mois. En quelques jours, on a construit un aéroport rudimentaire dans cet emplacement désertique éloigné et nos premiers vols de transport aérien ont commencé. La piste était fournie par le pays hôte, mais nous avons dû construire entièrement l'infrastructure à partir de laquelle nous allions diriger les opérations. En raison de cette lacune, j'ai utilisé exclusivement un carnet de campagne pendant les trois premières semaines de mon commandement fonctionnel dans cet environnement. Deux jours après notre arrivée, le personnel du détachement chargé de la maintenance des aéronefs, du trafic, des mouvements aériens et de la planification des opérations, ainsi que les équipages et le personnel de soutien, accomplissaient leurs tâches respectives afin d'organiser des sorties viables. Cette agitation a aidé tous les militaires à oublier (même de façon temporaire) les images persistantes de la séparation d'avec leur famille et des larmes versées au moment du départ. Pour la plupart d'entre eux, une journée ordinaire de travail s'étendait sur 18 heures;

cependant, à mesure que nous nous sommes familiarisés avec les besoins de la mission, les journées sont devenues plus tolérables, car nous avons appris à utiliser les ressources de façon optimale et à adapter l'organisation pour répondre aux besoins changeants de notre mission complexe. Après tout, nous ne faisons que répéter ce que nous avons mis en pratique tellement de fois auparavant, mais était-ce bien le cas?

La planification commençait à 23 h, la veille de la mission suivante. Il n'y a pas eu véritablement de journées de congé pendant l'opération, mais la plupart des militaires ont eu droit généralement à une journée de repos par semaine. Les équipages arrivaient à 3 h tous les jours pour commencer leur étude détaillée de l'acheminement planifié et pour préparer les plans d'évasion de contingence au cas où ils seraient forcés d'atterrir en territoire hostile (un exercice que j'ai souvent qualifié de « camping à contrecœur »). Tous les aspects de cette planification étaient entièrement fondés sur l'analyse approfondie effectuée par des spécialistes locaux du renseignement, qui étaient très au fait des paramètres rapidement changeants de la mission et de l'évolution de la situation dans l'ensemble du théâtre des opérations.

Parfois, je me souviens des commentaires formulés par le Major-général Lewis Mackenzie, à la retraite, lorsqu'il a été interviewé à la télévision canadienne immédiatement avant notre départ. Il a déclaré (il s'agit d'une paraphrase) que « le sport national des Afghans est d'expulser les troupes étrangères de leur sol » (il est à noter qu'il s'agissait d'une référence à la tentative infructueuse de l'Union soviétique d'envahir l'Afghanistan au début des années 1980 et des Britanniques de coloniser le pays plus tôt au cours du même siècle). Il était évident que des soldats talibans polyvalents et aguerris, réfugiés dans des enclaves, ne voulaient pas de notre présence dans leur pays, particulièrement parce que nous cherchions essentiellement à mettre fin au régime tribal, à déloger les seigneurs de guerre du pouvoir et à rétablir l'ordre démocratique, ce qui déposséderait les dirigeants locaux et régionaux de leur pouvoir et des avantages qu'ils en tiraient. J'ai toujours observé dans ce contexte l'interaction précaire entre les alliés et les ennemis dans cette nation bouleversée et je l'ai soigneusement intégré dans mon aperçu des tâches opérationnelles quotidiennes.

À mesure que l'heure du départ approchait, la distribution des armes et des munitions ne faisait qu'accroître le sentiment de priorité chez les membres d'équipage. Entre-temps, le personnel chargé de la maintenance

de l'aéronef préparait le C-130 *Hercules*, ce qui comprenait l'installation de près de 3 000 livres de plaques de blindage en Kevlar conçues pour protéger l'équipage du tir des armes légères; les essais fonctionnels des leurres thermiques et des munitions lance paillettes qui avaient pour but de tromper les missiles et les radars ennemis, le cas échéant; et l'exécution d'une inspection détaillée de l'aéronef avant le vol. Autrement dit, il s'agissait d'une mise au point ultime. Le personnel des mouvements aériens chargeait simultanément l'aéronef afin de respecter l'horaire critique de la mission. Si l'horaire n'était pas respecté, la mission était habituellement annulée. Les pratiques de gestion des corridors aériens défensifs exigeaient que l'on respecte scrupuleusement les heures d'arrivée et de départ et elles étaient essentielles à la défense de nos aéronefs au moment de l'atterrissage et du décollage dans tous les aérodromes de l'Afghanistan. Même si la menace air-air était inexistante, on modifiait les acheminements et les horaires afin que nos missions aient un certain caractère aléatoire. Cependant, la menace surface-air et la menace terroriste pendant les livraisons au sol étaient bien réelles.

Nous avons contribué à maintenir la ligne de sauvetage logistique de toutes les forces de la coalition en Afghanistan et ailleurs dans le théâtre des opérations en livrant leur précieux fret quotidiennement. Sans notre effort soutenu, les unités se trouvant en Afghanistan auraient pu être affamées, privées de l'équipement approprié pour exécuter leur mission ou incapables de se défendre. Dans le contexte de la coalition, le Détachement de transport aérien tactique canadien a appuyé un grand nombre de pays, y compris les Canadiens, et faisait effectivement partie d'un effort global coordonné – une perspective qui n'a pas été appréciée de tous dans le théâtre des opérations.

On donnait un briefing météorologique préalable à la mission, on faisait une dernière mise à jour de la situation du renseignement et on donnait un dernier briefing à l'équipage. C'est seulement à ce moment-là que l'équipage se dirigeait vers l'aéronef. C'est à cet instant que se décidait la réussite ou l'échec de la mission : l'aéronef était prêt sur le plan mécanique et avait été configuré en fonction de la mission; le fret était à bord et conditionné pour le transport aérien, les systèmes de défense de l'aéronef avaient été vérifiés deux fois; on appliquait les listes de contrôle et on faisait démarrer les moteurs. L'aéronef circulait au sol et décollait à partir de la piste adjacente pour effectuer un trajet de 14 heures, dont la moitié au-dessus d'un territoire hostile.

Tandis que j'entendais le son de l'avion s'éloignant, je souhaitais mentalement bonne chance à l'équipage, mais je n'avais guère le temps de m'y attarder. Lorsque l'avion a quitté le sol, on a commencé à préparer une deuxième mission, peut-être au même endroit ou ailleurs. Comme d'autres, je préparais déjà les missions du lendemain et j'effectuais les communications nécessaires avec les commandants supérieurs et les états-majors connexes au Canada et ailleurs afin de les informer de la situation actuelle. Le quartier général de la coalition avait déjà terminé la planification des sorties du lendemain. Ce cycle incessant nous tenait à l'écart des tensions de l'environnement et nous faisait oublier la séparation de notre famille.

On m'a annoncé plus tard que l'aéronef et l'équipage étaient parvenus à destination sans incident. Les conditions de vie à l'endroit où ils ont atterri étaient semblables à celles de l'âge de la pierre, mais ils étaient en sécurité et la précieuse cargaison a été déchargée. Après 45 minutes au sol, l'aéronef et l'équipage ont décollé pour revenir à la base. Encore une fois, ils ont survolé un territoire hostile en surveillant toujours les environs et en se méfiant du bavardage incessant qu'ils entendaient grâce au système radio embarqué et des signaux constants émis par les capteurs défensifs qui signalaient la présence d'alliés (ou d'ennemis). Enfin, ils se sont éloignés de la terre émergée hostile et ont été en sécurité à l'extérieur des zones d'engagement ennemies. Il était temps pour l'équipage de se reposer. Il en était maintenant à la douzième d'une journée de 16 heures et à cause du stress de l'exposition à un danger mortel, l'esprit et le corps ont l'impression que la journée a été deux ou trois fois plus longue. Les températures souvent supérieures à 50 degrés Celsius et les tempêtes de poussière et de sable fréquentes amplifiaient les effets de la fatigue chez tout le monde, y compris ceux qui, comme moi, attendaient le retour de l'aéronef à la base.

Une fois l'équipage de retour à la base principale, nous nous sommes tous réjouis qu'il soit en sécurité. On a inspecté l'aéronef et on n'a trouvé aucune trace de dommage attribuable à une attaque. Une fois, un jeune membre de l'équipe de maintenance m'a dit qu'il était content que l'équipage soit de retour parce qu'il espérait se venger ce soir-là d'un des membres de l'équipage qui lui avait servi une bonne correction au tennis de table la veille dans notre petite installation de loisirs. Seulement quelques heures plus tard, le cycle recommencerait et se répéterait au cours des 170 prochains jours. J'étais un peu réconforté de savoir que nous avons remporté un autre succès.

Après le debriefing exhaustif de l'équipage, toute l'équipe des opérations discutait des activités de la journée en détail. Ensuite, nous appliquions les leçons retenues de nos erreurs et nous commençons à préparer la mission du lendemain. Après un merveilleux repas préparé par les cuisiniers canadiens sur place, une soirée passée tranquillement à regarder un film ou à faire du conditionnement physique, il était temps de dormir pour être en forme le lendemain. La destination sera peut-être différente et le fret sera assurément différent, mais il faudra toujours composer avec l'incertitude relative à l'emplacement des « méchants », une pensée qui ne me quittait jamais. L'exposition constante au fardeau que représentait cette incertitude a été éprouvante pour l'esprit et le moral de l'équipe, tout comme pour moi. Durant la rotation effectuée par notre détachement, cette série quotidienne d'événements s'est répétée 176 fois. Au total, le Détachement de transport aérien tactique a transporté 4 400 passagers et 4,5 millions de livres de fret au cours de 327 missions sans incident. Plus de 90 pour cent des missions qui nous ont été confiées ont été exécutées, comme on le dit dans le monde du transport aérien, « sur cible et à temps ». Il ne fait nul doute que ces réalisations ont excédé bon nombre de nos attentes en matière de rendement dans cet environnement rigoureux et incertain, mais elles ont eu un effet encore plus grand sur tous ceux qui y ont pris part.

APPRENTISSAGE DE LEÇONS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Dans la section précédente, j'ai décrit brièvement le rythme opérationnel et nos activités courantes; les circonstances environnementales et les variables situationnelles auxquelles le Détachement de transport aérien tactique a dû faire face; le tout, agrémenté de certaines réflexions personnelles. Dans la présente section je vais examiner plus précisément des situations afin de fournir plus de détails subjectifs au sujet de ma technique personnelle de leadership. Il est essentiel que le lecteur comprenne que, selon moi, malgré toutes ses facettes et comportements de soutien, le leadership n'est pas simplement l'application des leçons retenues par mémorisation. Notre propre style de leadership évolue avec le temps à mesure que l'on imite des modèles de comportement grâce à l'observation de leaders charismatiques et convaincants (ou même faibles). L'apprentissage personnel du leadership est une activité de perfectionnement très subjective et très personnelle. Je pense que l'apprentissage des compétences en matière de leadership se rapporte beaucoup à la personnalité et aux expériences professionnelles particulières d'un

individu, à ses valeurs profondes et à son comportement en matière d'éthique et y est directement interconnecté; cet apprentissage est mis à l'épreuve de façon optimale par les tentations, les influences et les changements de circonstances et non dans la salle de classe. En résumé, il est difficile pour quelqu'un de comprendre complètement mon point de vue lorsque je décris chaque situation; cependant, malgré cette restriction, j'espère que le lecteur pourra quand même comprendre suffisamment pourquoi j'ai agi comme je l'ai fait.

Préparation de l'espace de combat

Il ne faut pas considérer la présente section comme une application pratique, même si le titre semble le sous-entendre; il faut plutôt envisager la « préparation de l'espace de combat » comme l'élaboration de l'efficacité, par l'intermédiaire de la compétence individuelle ou collective et de l'établissement de la confiance au sein de l'équipe. J'ai été exposé à divers styles de leadership et, comme suiveur, je suis devenu profondément persuadé que je devais acquérir une compétence solide dans mon groupe professionnel militaire. Grâce à ma volonté pure et dure de devenir le meilleur dans l'accomplissement des fonctions pour lesquelles j'étais formé (c'est-à-dire un pilote de C 130 *Hercules*), j'ai appris et écouté activement et j'ai apporté au cours de nombreuses années les améliorations dont j'avais besoin pour acquérir des ensembles de compétences habituelles auxquelles je pourrais me fier dans les circonstances les plus éprouvantes. Même si certains des « meilleurs » leaders que j'ai connus n'ont pas toujours eu la « réputation » d'être les meilleurs dans leur groupe professionnel spécialisé, j'ai compris que dans le cas d'un groupe « ponctuel » comme le Détachement de transport aérien tactique, formé pour accomplir une mission très difficile, le fait d'être « reconnu » comme un bon « pilote » me serait utile, du moins au début, pour influencer mes subordonnés. Que ceux qui contestent cette proposition songent au défi intimidant qui consisterait à établir la confiance au sein d'une équipe, dans les mêmes conditions, si la compétence du leader est mise en doute. Ma première leçon est qu'il faut travailler continuellement pour s'améliorer dans son domaine professionnel. Le perfectionnement dans d'autres domaines viendra avec le temps et l'expérience, mais selon moi, la première étape pour devenir un leader respecté, c'est d'établir ses propres compétences de base. Cet apprentissage ne doit jamais cesser.

Contrairement à bon nombre d'unités de combat de l'Armée de terre et de la Force maritime qui sont structurées et dotées en personnel de façon à

pouvoir mener dans une mesure plus ou moins grande des opérations autonomes, le Détachement de transport aérien tactique a été formé de façon « ponctuelle ». Les escadrons de transport aérien configurés de la même façon qu'en garnison n'ont généralement pas la capacité organique d'effectuer leur propre maintenance, les mouvements aériens (la fonction de circulation) et la fonction de soutien traditionnelle « au niveau de la base » en campagne (p. ex., l'administration, les communications, les services de soutien technique, les finances, les services alimentaires, le transport, le génie construction, etc.). À la base d'appartenance, ces fonctions sont remplies au niveau de la base ou de « l'escadre ». Dans le cas d'escadres aériennes telles que la 8^e Escadre Trenton où j'ai été stationné durant les préparatifs de l'Op *Apollo*, la maintenance des aéronefs est également centralisée au lieu d'être située au sein de l'unité opérationnelle – un modèle organisationnel fondé sur le rendement et conçu pour rationaliser les quatre escadrons de C-130 *Hercules* qui y sont logés.

Pendant de nombreuses années avant le début de l'Op *Apollo*, la communauté de l'aéromobilité et l'ancien « Groupe transport aérien » avaient été accoutumés aux opérations dirigées par des « Éléments de contrôle du transport aérien (ALCE) », des entités qui n'étaient pas entièrement autonomes. J'avais personnellement servi à la fois comme « planificateur opérationnel » et « membre d'équipage » au cours d'un certain nombre d'activités antérieures, y compris de nombreux déploiements à l'appui de la série d'exercices « Express » sur le flanc nord de l'OTAN, des opérations de secours humanitaire en Somalie et de transport aérien dans l'ancienne Yougoslavie et d'autres régions du globe. Comme ni moi ni l'équipe que je devais former n'étions bien préparés à envisager pleinement la planification de l'autonomie, j'ai dû me fier aux « experts » de mon entourage pour pouvoir dépasser mes limites personnelles en matière d'aisance et de compétence. À titre de leader dans ces nouvelles circonstances, j'ai dû faire confiance aux membres de l'équipe que j'avais choisis, mais je désire souligner que ce ne fut pas une expérience déplaisante : c'était l'émergence de la confiance collective au sein de l'équipe. Afin de pouvoir effectuer cette transition en matière de leadership, on m'a donné la possibilité de choisir les membres de mon équipe de supervision immédiate. Comme j'ai eu en fin de compte la chance de pouvoir choisir « la crème de la crème », c'est-à-dire ceux dont la réputation était élogieuse et les compétences étaient éprouvées, je me suis fié largement à leurs opinions dans leur domaine professionnel respectif pour entreprendre la formation d'une grande équipe; cependant, le regroupement de ces personnes a occasionné de nouveaux défis.

Dans un tel contexte, où l'on peut être témoin de la dynamique entre des personnes différentes qui travaillent étroitement les unes avec les autres dans un environnement tendu, je vous conseille de vous prononcer attentivement sur toutes les différences, de n'intervenir qu'en cas de certitude absolue sur la voie à suivre (les débats et les discussions, désignés parfois par l'expression « remue-méninges », peuvent être un exercice sain pour la formation d'un groupe, mais elles sont malsaines pour quelque groupe que ce soit durant une période prolongée) et d'éviter de vous aliéner l'opinion d'autrui en changeant continuellement de décision ou en rejetant constamment l'opinion d'un ou de plusieurs de vos subordonnés immédiats. Que ce soit durant la planification ou l'exécution d'une opération déployée, vous devez vous entourer des personnes appropriées qui ont prouvé qu'elles détiennent les ensembles de compétences nécessaires pour favoriser l'accomplissement de la mission. Si vous agissez ainsi au niveau de supervision, on ne mettra jamais en doute la compétence de l'ensemble des dirigeants du détachement – une étape essentielle pour mettre sur pied une force déployée robuste et efficace. Ce n'est qu'à ces conditions que les suiveurs suivront. Pour faire du feu, il faut d'abord ramasser du « bois d'allumage » (c'est-à-dire les personnes appropriées), puis continuer à alimenter le feu afin qu'il ne s'éteigne pas. Ce « combustible », c'est la confiance, ce qui m'amène à mon point suivant.

Selon moi, l'établissement de la confiance est une activité humaine trop imprécise pour qu'on puisse la définir en termes quantitatifs et il est encore plus difficile d'y parvenir avec certitude en peu de temps. En l'absence d'une analyse exhaustive ou plus officielle de ses complexités, j'ai constaté que la confiance est liée à la complexité des émotions et des comportements humains individuels, aux priorités conflictuelles des objectifs individuels et collectifs et aux interactions des influences internes et externes sur ces comportements et objectifs. Le défi pour un leader est de trouver rapidement un équilibre mutuellement satisfaisant entre ces facteurs concurrentiels et d'établir la confiance dans l'ensemble de l'équipe, ce qui, selon moi, constitue véritablement le « résultat » de cet équilibre.

En garnison, il est facile de comprendre que les facteurs internes et externes sont limités et relativement prévisibles. Le personnel connaît son milieu de travail et il a acquis des méthodes de travail auxquelles il est habitué. La modification de son environnement et de ses conditions de

travail est déjà déstabilisante, mais modifier en plus la situation familiale constitue un autre facteur dont il faut tenir compte. Pour illustrer ma troisième leçon retenue du présent chapitre, je vais donner un exemple des mesures que j'ai prises pour établir la confiance chez plus de deux cents militaires en m'occupant de ce que j'appelle avec désinvolture le problème de « l'ennemi au foyer ».

Afin d'éviter toute fausse interprétation de la dernière phrase du paragraphe précédent, soyez assurés que je considère les familles et leur sécurité comme notre plus grande source de motivation. En fait, j'estime que le bien-être et la stabilité des familles sont un centre de gravité du succès de n'importe quelle opération et que si cette fondation stable est directement menacée, n'importe quelle organisation peut échouer. Si leurs familles sont stables, les militaires ne sont pas distraits et bénéficient peut-être de plus d'énergie en raison d'un soutien familial actif. Nos conjoints, nos enfants, nos frères et sœurs, nos parents et les autres membres de notre famille ne sont pas des « ennemis », et constituent plutôt la fondation solide sur laquelle nous nous appuyons tous pour nous épanouir. C'est un point de vue que le CEMD qui vient de prendre sa retraite, le Général Raymond Henault, partageait puisqu'il a déplacé le point de mire de nos obligations, en tant que militaires, vers nos foyers et les besoins de nos personnes à charge afin que nous ne soyons plus exclusivement centrés sur nos tâches et que les intérêts des familles ne soient plus totalement exclus de l'élaboration de la politique militaire. En tant que militaires, nous reconnaissons que nous avons une obligation particulière de servir qui empiète directement sur la tradition de la stabilité familiale et mon prochain exemple de leadership se rapporte à cet effet négatif du déploiement.

Au cours de la sélection du personnel en prévision de l'Op *Apollo*, j'ai observé avec une acuité redoublée que les militaires choisis étaient immédiatement arrachés à leur foyer et aux méthodes de travail auxquelles ils étaient accoutumés. Il est devenu tout aussi apparent que le fait d'habiter et de travailler à Trenton, comme dans les autres collectivités d'où provenaient bon nombre des membres du détachement, permettait aux familles d'avoir un style de vie confortable et relativement paisible, à l'exception de la « menace » annuelle d'une affectation ailleurs. Comme les souvenirs du 11 septembre 2001 étaient encore très vifs dans la mémoire de chacun, je suis devenu très conscient que je faisais face à un problème unique et ciblé d'anxiété familiale que je devais désamorcer – cela se produisait même

dans mon propre foyer. Pour la plupart des familles, la pensée que leur être cher se rendrait dans un pays étranger pour s'élever contre ceux qui pouvaient commettre un acte aussi ignoble que l'attaque des édifices du World Trade Center à New York avait des répercussions énormes. Dans bien des cas, les conjoints et les familles immédiates faisaient face pour la première fois aux « clauses peu apparentes » professionnelles décrivant le concept militaire unique de la « responsabilité illimitée ». Certains ont dû faire appel à un travailleur social parce qu'ils ne pouvaient pas gérer cette tension.

En tant que leader de ce déploiement, je me suis chargé de dissiper cette anxiété qui couvait et de mettre fin à toutes les rumeurs non fondées – qui représentaient, en fait, « l'ennemi » contre lequel je devais me défendre et défendre l'intégrité de la mission. Selon moi, cette responsabilité ne se rapportait pas exclusivement à chaque militaire affecté à la mission. Je devais prouver ma paternité de l'opération et inspirer confiance à chaque membre des familles en leur montrant que je possédais la compétence et la vision nécessaires pour réussir à relever le défi de cette mission conflictuelle.

Comme ce fut le cas pour le choix des membres de mon équipe de supervision, j'ai demandé l'aide d'experts pour surmonter cet obstacle. J'ai fait appel à des agents de soutien du personnel à l'échelon national (des membres de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes [ASPFC]), qui étaient habitués à appuyer les familles durant les déploiements en cours dans l'ancienne Yougoslavie. J'ai sollicité et reçu le soutien de travailleurs sociaux du secteur, d'avocats, de spécialistes médicaux, d'aumôniers, de conseillers en matière d'assurance et de finances ainsi que du personnel du Centre de ressources pour les familles des militaires de la région afin de désamorcer les préoccupations des familles. Encore une fois, il faut insister sur les circonstances particulières : le personnel de Trenton n'avait pas l'habitude des déploiements d'une durée de six mois et on pensait généralement que des missions d'une telle durée relevaient exclusivement de l'Armée de terre. Les familles ont été quelque peu commotionnées par l'annonce de l'Op *Apollo*, mais la mise en place de ces ressources « humaines » (c'est-à-dire les experts susmentionnés) n'a pas favorisé automatiquement l'expression des préoccupations et des questions des familles anxieuses. La solution que j'ai trouvée consistait à organiser périodiquement une série d'« assemblées publiques », deux soirs par semaine, où tous les militaires affectés à la mission étaient

invités à se faire accompagner des membres de leur famille pour obtenir des spécialistes les réponses à n'importe quelle question pragmatique, mais plus important encore, pour avoir l'occasion de me parler directement. Il y avait couramment de brèves présentations officielles durant les séances d'échange d'information, mais l'occasion, pour moi, de discuter avec des individus qui ont exprimé des préoccupations véritables, raisonnables et souvent émotionnelles dans les circonstances a été l'investissement en énergie personnelle le plus rentable à long terme. J'ai profité de cette occasion pour informer les gens, confirmer mon intégrité et mes intentions, réfuter un chapelet de rumeurs et m'engager solennellement à prendre des décisions qui assureraient la sécurité des individus dont j'avais la responsabilité et qu'ils chérissaient. En fait, j'ai expliqué mon intention précise et j'ai prouvé ma compétence aux yeux des familles inquiètes. À leur tour, ces dernières m'ont fait confiance parce que je me suis montré très intéressé à permettre l'expression de leurs préoccupations.

J'ai donné simultanément des briefings d'information à tout le personnel affecté à la mission durant les heures de travail et bien que l'information ait été présentée différemment, le but était identique, c'est-à-dire établir la confiance. En utilisant cette approche sur deux fronts pour répondre aux besoins du militaire et de sa famille, leur confiance individuelle et collective naissante en moi a dilué leur niveau d'anxiété et atténué l'incidence de la perturbation de la vie familiale. Cette technique m'a permis de montrer que je me souciais de ces gens, qu'ils étaient importants pour moi, mais ce qui est le plus révélateur dans cet exemple, c'est que je me souciais d'eux absolument et sans réserve. À la réflexion, la preuve en est que personne ne m'a dit comment, quand ou pourquoi agir ainsi, je l'ai simplement fait de mon propre chef parce que j'estimais qu'il fallait le faire.

Gestion des attentes

Comme on pouvait s'y attendre, le fait de pouvoir célébrer à l'hiver 2001 Noël et le jour de l'An avec leur famille a réjoui énormément tous les militaires concernés. Pendant ce temps, du personnel choisi à cet effet par le Quartier général de la Défense nationale (QGDN) effectuait une reconnaissance stratégique sur place afin de trouver un emplacement pratique pour le détachement, dans l'ombre de la présence envahissante des Britanniques et des Américains dans le théâtre, qui avaient déjà accaparé une grande partie de l'infrastructure opérationnelle et des aérodromes.

Tandis que les rumeurs au sujet de « la date du départ de l'équipe » s'atténuaient après la période des fêtes, la deuxième question la plus importante pour les gens est vite devenue le sujet des potins : où allions-nous être déployés?

Il a été très difficile de dissiper ces rumeurs parce que je n'ai été informé de notre destination que quelques semaines avant le départ du détachement de reconnaissance de notre détachement. Nous avons su rapidement que nous n'allions pas nous établir en Afghanistan. Cela a soulagé quelque peu tout le monde, y compris les familles soucieuses; cependant, les émotions étaient éveillées par les reportages télévisés et les journaux remplis de grandes déclarations sur le Canada qui s'apprêtait à aller « en guerre ». Les équipes de reconnaissance s'affairaient à trouver un emplacement pour le groupement tactique du Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI) à l'intérieur du pays, les équipes de tireurs d'élite canadiens étaient déjà bien intégrées aux forces américaines et les réseaux de télévision américains multipliaient les images et les récits de la campagne en cours pour expulser les talibans de leurs complexes souterrains dans les grandes villes de l'Afghanistan et aux alentours.

Je me souviens que l'atmosphère à Trenton et dans les environs était très chargée d'électricité au début de janvier 2002 en raison de ces informations et j'ai senti la tension augmenter à mesure que la date du départ approchait (après réflexion, je pense que je commençais à sentir le fardeau du commandement). Au cours des derniers jours, mon agenda quotidien était rempli d'examens organisationnels et d'évaluations de l'état de préparation, d'une importance critique, effectués par le quartier général supérieur, d'activités organisées par les affaires publiques pour appuyer le bon travail de tous et chacun et de préparatifs locaux des cérémonies officielles de départ, mais je savais que nous serions prêts à partir lorsque l'ordre en serait donné.

J'ai intitulé la présente partie du chapitre « Gestion des attentes » parce qu'en raison de l'accélération apparente du rythme jusqu'au moment du déploiement des premiers membres du détachement, il aurait été facile de se laisser distraire et d'oublier ce que l'on avait cherché à obtenir avec diligence : maintenir les lignes de communication entre moi-même, la totalité des membres de l'équipe et leurs familles; faire grandir la confiance qui avait été instaurée des semaines et des mois auparavant avec mes collègues et leurs familles; et favoriser l'épanouissement, chez moi et

chez mes subordonnés de l'ambition de réussir et de la confiance en cette réussite. Il ne faut jamais oublier que les militaires affectés à la mission et leurs familles s'attendent à ce que vous répondiez à leurs besoins jusqu'au moment du départ.

Le défi suivant que j'ai relevé avec l'aide de l'adjudant-chef du détachement a consisté à gérer la transition de la priorité, de la famille à la mission, tout en reconnaissant qu'on ne peut jamais perdre de vue complètement la famille. Cette transition n'a pas eu lieu dans la salle d'embarquement de l'aéroport, mais plutôt au cours des jours précédant le départ et elle s'est poursuivie durant les premières semaines après l'arrivée à la base des opérations.

Durant les cérémonies de départ, malgré la présence intensive des médias et devant les larmes inévitables des membres de la famille et d'autres proches au moment de la séparation, la seule consolation est de savoir que vous avez fait de votre mieux pour que tout le monde soit prêt. On ne ressent pas de soutien et d'exaltation à ce moment-là, mais plutôt de la solitude : on comprend intuitivement quelles sont les probabilités de succès, mais on est très préoccupé par la façon dont ces succès se matérialiseront et à quel rythme. Néanmoins, comme j'avais bien fait mon travail de commandant, les effectifs ont entrepris le déplacement prévu et l'énergie personnelle nécessaire pour soutenir le groupe jusqu'à mi-chemin de l'autre côté du globe, loin des gens et des objets auxquels il tient tant, s'est manifestée dès l'embarquement. Je possédais tous les outils nécessaires pour bien faire le travail et la prochaine étape du processus était de m'en servir pendant la mission à l'étranger après ce long voyage.

Se mettre rapidement au travail

À la fin du paragraphe précédent, j'ai utilisé le mot « déplacement ». Nous avons quitté la base d'appartenance, les souvenirs des êtres chers étaient encore très vivaces dans la mémoire, mais la transition entre la planification et l'exécution était maintenant chose faite. Les rumeurs ont disparu, l'anxiété persistait, mais le poids du leadership s'est accru parce que vous sentez que l'équipe croit en vous. Vous avez gagné sa confiance et elle est absolument persuadée du succès de la mission. Il est tout aussi important que tous les visages vous soient familiers lorsque vous les regardez durant le trajet – un bon leader doit connaître ses subordonnés. Le déplacement

a bel et bien commencé. Il ne vous reste plus maintenant qu'à lâcher prise et à les laisser « se mettre rapidement au travail ».

Si vous avez fait votre travail correctement avant le déploiement, vous avez sans doute consacré un nombre d'heures incalculables à établir la confiance entre vous et votre équipe. Le rendement immédiat de cet investissement en énergie émotionnelle est sa confiance en vous, mais le processus ne s'arrête pas là. Le moment est maintenant venu pour vous de lui faire confiance et cela n'est pas une mince tâche.

Le fardeau de la responsabilité des vies des subordonnés et l'intensité de l'attention accordée à l'accomplissement de la mission risquent beaucoup de modifier le comportement d'un leader en campagne. Malgré toute la planification qui peut avoir été effectuée à la base d'appartenance pour se préparer à « sentir » ce fardeau, l'arrivée dans un emplacement opérationnel a pour effet de cibler exagérément votre besoin de contrôler tout le monde et tout ce qui se passe. Que cela se manifeste par d'innombrables « groupes des ordres » quotidiens, de longues réunions de coordination ou l'instauration de méthodes de rapport trop bureaucratiques, il est essentiel de lutter contre la tendance à contrôler excessivement ceux qui doivent vous rendre compte de leur rendement et de qui, en fin de compte, dépend le succès (ou l'échec) de la mission. Durant la phase de planification du déploiement, certains peuvent penser que l'établissement de la confiance décrit ci-haut est à sens unique. En fait, il s'agissait d'un processus bilatéral (très subtil). Un leader qui favorise la confiance de son équipe de subordonnés en vient simultanément à reconnaître les compétences techniques et le potentiel d'innovation de l'ensemble de cette équipe. Il s'ensuit que votre confiance en elle s'accroît proportionnellement.

Il faut faire extrêmement attention de ne pas laisser l'intensité du nouveau déploiement et des circonstances assez étrangères vous transformer du « D^r Jekyll » que vous étiez avant le déploiement à un « M. Hyde ». Si vous devenez victime de cette pression très réelle du leadership et que vous changez fondamentalement de comportement, il se peut que la confiance dans votre leadership disparaisse et que l'équipe éprouve des difficultés. Cela pourrait avoir pour effet de miner votre leadership au point où un nouveau leader officieux émergera du groupe et contestera indirectement votre autorité.

Cette situation ne s'est pas produite durant ce déploiement, mais j'ai vécu cela à titre de subordonné au cours d'opérations moins intenses. Comme

je l'ai dit dans l'introduction, un style de leadership acquis au moyen d'un mentorat approprié et les leçons retenues par l'expérience et l'éducation professionnelle seront très utiles dans les circonstances les plus stressantes. N'oubliez pas ces leçons très personnelles lorsque vous vous trouverez soudainement sous les feux des projecteurs, dans une situation semblable d'intenses responsabilités.

Votre nouveau rôle de leader a également un aspect pragmatique. Non seulement devez-vous continuer à manifester de la confiance, comme on vient de le montrer, mais vous devez aussi fournir au personnel les moyens grâce auxquels il peut remplir ses obligations durant la mission. Attendez-vous à ce que la lutte pour les ressources et les chaînes de logistique éprouvées fassent la loi, particulièrement lorsque votre foyer est à mi-chemin de l'autre côté du monde. Il faut distinguer rapidement ce qui est essentiel de ce qui est souhaitable au moyen de communications ouvertes avec une chaîne de commandement disciplinée, bien établie et bien expérimentée; cependant, vous devez éviter la tendance à vous « impliquer » dans tous les problèmes ou à vous « ruer » sur tous les « facteurs de mécontentement » qui se présentent.

L'un des rôles du leader, le soutien du moral, est clairement ancré dans tous les comptes rendus historiques des entreprises militaires, mais le mandat personnel du leader ne consiste pas à résoudre chaque problème ou à s'attendre qu'une opération se déroule sans que des erreurs soient commises, que le rendement diminue ou que des problèmes ne soient jamais réglés. Votre travail consiste à résoudre les gros problèmes. Il revient à vos subordonnés dans la chaîne de commandement de résoudre tous les petits problèmes. Donnez-leur de la latitude et des ressources pour trouver des solutions, mais plus important encore, établissez des buts qu'ils peuvent atteindre; fixez vous des attentes raisonnables; et soyez prêt à ce que les autres commettent des erreurs (cela peut vous arriver aussi). Vous frayer un passage dans ce parcours du combattant particulier peut s'avérer stressant sur le plan émotionnel et occasionner des dommages psychologiques si on ne s'y attend pas consciemment. Un perfectionniste ou quelqu'un qui manifeste assez rapidement toute la gamme des émotions humaines n'est pas à l'aise dans cet environnement. À titre de leader, vous comprendrez rapidement que tous les yeux sont toujours tournés vers vous. Faites preuve d'ingéniosité face à l'adversité et d'innovation face aux obstacles et reconnaissez publiquement le mérite de ceux qui redoublent d'efforts devant les défis.

Il serait facile de se dissimuler dans un bureau. Les déploiements « modernes » sont largement appuyés et renforcés par des postes de travail, des kilomètres de câbles et d'autres services automatisés qui fournissent de l'information pertinente ou qui permettent de communiquer avec d'autres, à proximité et au loin ; on en vient à passer beaucoup de temps à répondre à ces systèmes persistants ou à les interroger. Vous devez continuellement vous rappeler qu'il s'agit d'outils qui ne remplacent pas le leadership et la présence que vous devez maintenir dans l'ensemble de l'équipe. Vous avez pris soin de faire connaissance avec votre équipe avant le déploiement; il ne faut donc pas disparaître parce que vous êtes devenu l'esclave des technologies qui vous entoureront inévitablement. Dès le début, prenez l'habitude de « sortir » et ne vous limitez pas exclusivement à des rencontres officielles pour atteindre cette norme – vous devez parler aux individus et à tous les individus (évitiez de donner par inadvertance l'impression que vous avez des « favoris »).

Assemblage

Jusqu'ici, la plupart de mes commentaires ont été volontairement axés sur les interactions internes entre le leader et l'équipe, mais il y a une autre dynamique à considérer, comme ce pourrait être le cas durant les déploiements futurs : l'interopérabilité et la relation avec les unités installées au même endroit. Je vais maintenant insister sur le besoin d'assurer des lignes de communication ouvertes et respectées au sein d'une unité déployée et décrire, au moyen d'exemples, les forces qu'un leader doit surmonter pour veiller à ce que ces mêmes lignes de communication ne deviennent pas des voies d'acheminement de forces destructrices qui peuvent rapidement désintégrer une équipe cohésive ou créer un climat social perturbateur entre les unités.

Revenons au point de départ du Détachement de transport aérien tactique; au début, j'envisageais, avec d'autres hauts dirigeants, le détachement comme une unité autonome et autosuffisante, capable de fournir une capacité de transport aérien puissante dans un théâtre d'opérations hostiles. Comme je l'ai décrit brièvement ci-dessus, on a mis en place des éléments organiques pour offrir tous les types de soutien dont n'importe quelle unité déployée aurait besoin pour survivre. À titre de commandant de cette unité, j'ai consacré beaucoup d'efforts à assurer tous les membres de l'unité qu'ils faisaient partie intégrante de l'opération. J'ai travaillé très fort pour renforcer la notion selon laquelle les commis à l'administration

avaient autant un rôle à jouer dans le succès de la mission que les pilotes, mais c'est le personnel lui-même qui devait appliquer ce concept. En réalité, les succès (et les échecs) du détachement n'étaient attribuables à personne en particulier, mais le mérite en revenait à tous. Voici un exemple de ce qu'il a fallu surmonter pour obtenir ce résultat souhaité : la « paternité des opérations ».

Les conditions familières de la 8^e Escadre en garnison, où les équipes de maintenance ne font pas partie de la même organisation que les équipages d'aéronefs, avaient été remplacées par une équipe regroupée dans un même lieu et relevant d'une même structure étroitement soudée. Au départ, les membres de l'équipe ont manifesté un certain dédain les uns pour les autres et ont revendiqué la supériorité des uns ou la plus grande importance des autres. Selon le personnel chargé de la maintenance, les équipages ne pourraient voler sans leurs efforts essentiels et les équipages étaient d'avis que sans eux, la section de la maintenance n'existerait pas. Cet affrontement apparent a été assez passager (il a fallu du temps pour établir la confiance entre les sections : c'est l'un des désavantages d'une organisation ponctuelle), mais ce fut quand même un défi pour la chaîne de commandement du détachement.

Le rôle du commandant et de l'adjudant-chef du détachement était d'assurer le fonctionnement de la chaîne de commandement, sachant qu'il était peu probable que les membres du cadre de supervision soient convaincus par les déclarations souvent grandiloquentes inspirées par « l'esprit de clan ». Après avoir observé cette manifestation dans d'autres organisations, je pense que l'esprit de clan est probablement le produit de la concurrence entre l'esprit de corps et la fierté professionnelle de sections affiliées, de structures de groupes professionnels militaires, d'unités et même de détachements entiers qui sont en contact étroit ou qui sont obligés de travailler ensemble (comme ce fut le cas durant l'Op *Apollo*) dans des organisations spéciales. C'est également une force individuelle qui prend souvent la forme de la concurrence chez le personnel possédant des compétences semblables, par exemple pour obtenir une promotion.

À tous les niveaux d'une organisation, le leader astucieux peut utiliser cette concurrence pour que l'équipe obtienne de meilleurs résultats. Cela dit, les dirigeants d'une organisation doivent aussi empêcher cette dynamique sociale de couvrir et de devenir contre-productive. Il faut veiller à ce que l'intervention des superviseurs ne soit pas excessive, sinon elle pourrait

éliminer l'avantage motivant d'une saine concurrence, mais il s'agit là d'une activité de gestion du personnel très intuitive et difficile à définir. Durant mon rôle de commandement, la gestion de cette dynamique humaine a été comparable à une marche sur un « fil de fer » organisationnel, sans marqueurs établis pour indiquer une méthodologie appropriée, mais il est à souligner qu'un leader doit gérer cette force véritable. Le rôle du leader dans le contrôle de cette force sociale interne a été crucial pour l'établissement de relations de travail optimales à long terme au sein du détachement, mais il est devenu encore plus important lorsque nous avons pleinement compris les conditions du déploiement parce que personne n'y était bien préparé, y compris moi-même.

Lorsqu'il a quitté la 8^e Escadre Trenton, le Détachement de transport aérien tactique formait une seule entité organisationnelle, mais à son arrivée à l'emplacement de l'opération déployée, il faisait partie d'une structure plus vaste. En fait, notre unité opérationnelle autosuffisante a été la « deuxième » à arriver à l'aérodrome dans le désert dont s'était déjà approprié un détachement d'aéronefs de patrouille à long rayon d'action *Aurora*, provenant principalement de la 14^e Escadre Greenwood et composé de représentants du personnel de la maintenance et du soutien, et des équipages. Arrivé quelques semaines plus tôt, ce détachement s'était clairement installé, avait adapté ses méthodes de travail et réparti ses ressources de soutien et son personnel de façon à ce que ses opérations en cours en bénéficient directement. Compte tenu de l'esprit de clan dont on a discuté ci-dessus, l'arrivée du Détachement de transport aérien tactique a suscité de nouveaux défis en matière de leadership pour moi et pour le commandant du Détachement de patrouille à long rayon d'action (PLRA). Nous nous sommes vite aperçus qu'il fallait former rapidement un partenariat afin que nos unités respectives coexistent dans une harmonie relative. Sinon, la méfiance et les préjugés courants menaceraient d'anéantir une grande partie, ou la totalité, de tous les niveaux de confiance, d'esprit d'équipe et de force que nous avions forgés dans nos détachements respectifs.

Dans ces circonstances matérielles, l'esprit de clan s'est manifesté de bien des façons. À bon nombre de niveaux, il s'est traduit par une tension entre les communautés professionnelles (patrouilles maritimes par opposition à transport aérien tactique); entre les emplacements géographiques (8^e Escadre Trenton par opposition à 14^e Escadre Greenwood); entre les loyautés organisationnelles (détachement par opposition à autre

détachement); entre les différences fonctionnelles (surveillance du golfe Persique par opposition à ravitaillement en Afghanistan); et même entre les groupes professionnels militaires (personnel de soutien d'un détachement par opposition aux clients d'un autre détachement).

L'arrivée de la « force envahissante » a de toute évidence perturbé bon nombre de militaires qui avaient déjà « marqué leur territoire ». Néanmoins, les deux commandants ont senti qu'il fallait, pour l'intérêt collectif, intégrer et partager leur personnel de soutien, mais qu'à elle seule, l'efficacité organisationnelle ne suffisait pas à contrer la véritable force démographique qui s'exerçait. Il fallait immédiatement partager le leadership pour favoriser le respect mutuel des différences naturelles entre les deux détachements, leur rôle et le personnel, qui étaient identiques à celles entre les équipages d'avions et le personnel de maintenance dont il a été question ci-dessus. Cet effort devait venir d'en haut. Les deux commandants l'ont compris et ont demandé à leurs superviseurs de prolonger une campagne plus vaste de confiance et de respect mutuel, tout en maintenant le moral interne et la production de l'unité. Il revenait maintenant aux deux leaders de s'assurer que des lignes de communication ouvertes existaient entre les deux unités; que toute accusation d'animosité (réelle ou perçue) était réglée avec équité et rapidement; que le personnel de soutien demeurait en contact direct avec l'« ensemble » de l'opération aérienne et continuait à avoir l'impression qu'il faisait partie intégrante de cette dernière; et qu'en fin de compte, nous devenions une « seule » entité opérationnelle plus vaste : une équipe.

Le quartier général supérieur avait déjà confié le leadership administratif de cette base des opérations au commandant du PLRA, mais mon homologue a gracieusement partagé la prise de décisions et l'élaboration des politiques avec moi de façon ouverte et respectueuse. Bref, nous avons formé une équipe et les autres ont fait de même, illustrant ainsi le modèle classique qui consiste à « diriger par l'exemple ». Cette campagne globale de cohésion renouvelée était en cours et nous étions sur le point de réussir quand un autre changement organisationnel imprévu a eu une incidence immédiate.

Au début de mars, une décision stratégique essentielle a été prise : amalgamer tous les éléments de soutien du théâtre régional en une entité dirigée par un seul chef de groupe. Cette entité devait être située elle aussi au même emplacement que les deux détachements et deviendrait ainsi le

troisième locataire organisationnel. Du personnel de soutien des deux détachements a été greffé sur d'autres unités de soutien de zone pour former l'Unité de soutien national (USN). Le commandant de cette unité est arrivé un peu plus tard en mars et a commencé à former son équipe tandis que les deux détachements poursuivaient leurs sorties quotidiennes dans le théâtre des opérations. Le rôle de l'Unité était de fournir des services de logistique, des services financiers, administratifs et médicaux et d'autres types traditionnels de soutien au personnel de l'opération déployée.

Le commandant de l'USN était dans une situation très semblable à la mienne. Il devait consacrer ses efforts de leadership personnel à son organisation ponctuelle afin de produire son propre type d'esprit de corps pour maximiser les chances de succès. Tout comme moi, il a dû affronter de nouvelles dynamiques. Pour bon nombre des membres du personnel de cette nouvelle organisation, il s'agissait du troisième type de changement qui leur était imposé (le premier étant le concept de détachement ponctuel à l'emplacement de chaque Escadre et le deuxième, la greffe d'un détachement sur l'autre à l'arrivée), mais l'effet le plus évident de ce changement a été la perte du sentiment de faire partie intégrante de l'opération que tout le personnel de soutien avait ressenti jusque-là. Ce dernier a compris immédiatement que les couleurs de l'équipe avaient changé et même s'il jouait toujours un rôle fonctionnel essentiel au succès de nos détachements respectifs, ce sentiment d'appartenance a diminué chez certains durant la transition : c'était une force déstabilisante importante que le commandant de l'USN et son cadre de supervision ont dû surmonter.

Il y a deux leçons essentielles à tirer de ces anecdotes exemplaires. Premièrement, un leader doit être en fin de compte prêt au changement, mais plus important encore, il doit comprendre immédiatement l'incidence que le changement aura sur le travail coopératif de formation de l'esprit de corps effectué jusque-là. Deuxièmement, des forces telles que « l'esprit de clan » et « la paternité des opérations » sont bien réelles et très puissantes. Si elles sont gérées correctement, elles peuvent contribuer directement au succès de n'importe quel but organisationnel ou opération. Si on les ignore, elles peuvent empêcher la réalisation des buts d'une organisation.

La culture, c'est nous

Je vais discuter maintenant d'un ensemble d'éléments distrayants qui sont semblables aux récits précédents de gens qui interagissent les uns avec les autres, dont la réaction d'individus à de nouvelles circonstances et à un environnement étranger. Divisés en variables internes et externes, ces ensembles peuvent aussi être regroupés pour former des comportements ou des « cultures ». Aux fins du présent bref examen, les cultures internes sont composées des traditions et des habitudes qui façonnent le personnel militaire exercé; des habitudes sociales et des ensembles de valeur qui nous habitent; et des états d'esprit qui définissent nos structures professionnelles respectives. Par opposition, les variables externes sont des facteurs indépendants de la volonté d'un leader, qui relèvent de la situation ou de l'environnement. La meilleure expression pour les décrire serait une « culture surimposée sur une culture » ou, mieux encore dans le contexte de la présente expérience opérationnelle, « des étrangers dans un pays étrange ».

J'ai mentionné ci-dessus qu'au cours de la transition entre la 8^e Escadre et l'emplacement de l'opération déployée, des larmes ont été versées au moment du départ et les familles ont dû affronter une période de séparation sans précédent, mais ce que je n'ai pas dit, c'est l'insécurité que ce changement a fait vivre à plusieurs membres du détachement. Ils ont été arrachés de leur environnement familial et de leurs activités courantes. Malgré tous les efforts déployés par chacun pour anticiper le degré de changement imposé, certains des mécanismes internes qui leur ont permis de gérer cette perturbation ont troublé la discipline de l'équipe. Dans ce domaine du leadership, les coûts indirects du travail et du comportement dans un environnement de sécurité accrue se sont avérés l'un des principaux défis de leadership. Une mentalité propre à la « base d'appartenance » ou ce que j'appelle affectueusement le « cerveau en vacances » et la suffisance qui accompagne un tel état d'esprit menaçaient directement l'intégrité organisationnelle de l'unité dont j'étais responsable et dont je devais assurer la sécurité. Il a fallu prendre des mesures de sécurité, adopter des protocoles de mouvement dans le camp et à l'extérieur de ce dernier et imposer d'autres règlements pour protéger le personnel et les ressources qui m'avaient été confiés, ce qui a été perçu comme une menace pour le confort de ce même personnel à qui ces dispositions étaient destinées.

Outre ce sentiment d'empiètement, une attitude de travailleur de quart allait à l'encontre du but des leaders, soit former une équipe ayant un objectif commun. Je vais essayer de mieux décrire ce phénomène : les travailleurs de quart ne se considèrent comme des membres « viables » de l'équipe que lorsqu'ils travaillent et lorsqu'ils ne sont pas « de quart », leur loyauté est détournée vers eux-mêmes. Comme l'infrastructure locale avoisinante présentait des occasions d'évasion de ce type de travail imposé et renforçait les besoins « personnels » que je viens de décrire, les risques de mesures disciplinaires étaient sans cesse présents. Pour moi, le défi en matière de leadership a été de chercher des moyens de modérer ces tentations. J'ai compris immédiatement que je ne pouvais pas surveiller personnellement le comportement des individus en permanence et je me suis donc fié à deux éléments clés de mon commandement jusque-là : la confiance (par l'intermédiaire de la chaîne de commandement) et le fait de donner l'exemple.

J'ai veillé à ce que les normes de responsabilité et l'application de la discipline soient les mêmes partout. J'ai surtout compris que je ne pouvais céder moi-même aux tentations auxquelles j'avais aussi accès sans restriction, mais l'aspect le plus important de ma méthode pour donner l'exemple a été de m'assurer que chacun était partie prenante de la discipline du détachement, comme je l'avais fait dans le cas du personnel de soutien et des résultats de l'opération. Selon moi, la pression des camarades était probablement le meilleur moyen de contrôler avec bienveillance les changements de comportement choquants du personnel, mais je n'étais pas non plus assez naïf pour croire qu'il n'y aurait pas de manquements à la discipline. Dans cette perspective, il était utile que d'autres unités soient sur place parce que leur présence fournissait d'autres occasions objectives supplémentaires de surveiller le comportement du personnel, outre l'observation directe. Les forces concurrentielles de « l'esprit de clan » dont il a été question dans la section précédente, qui éloignaient les personnalités concurrentielles dans le milieu de travail, m'ont été utiles encore une fois pour comprendre les comportements « en dehors des quarts de travail » du personnel dont j'étais responsable, qui m'étaient signalés par des individus cherchant peut-être à les discréditer. Il y a eu des enquêtes et des mesures disciplinaires, mais en tant que leader, une fois que la sanction avait été infligée, je ramenaï rapidement le coupable au sein de l'équipe.

J'ai fait référence ci-haut aux facteurs externes qui sont indépendants de la volonté du commandant d'une opération déployée ou presque. Ce fut

exactement le cas durant cette opération. Comme nous avons été déposés carrément au milieu d'une nation musulmane dont les normes de comportement et les attentes culturelles étaient nombreuses, la sensibilisation préalable au déploiement a été très importante, mais tout au long de la mission, je me suis grandement inquiété de la possibilité d'un incident international causé par un manquement aux règlements locaux ou aux traditions. Contrairement à d'autres déploiements auxquels j'avais participé dans d'autres régions du globe, nous n'avions pas conclu d'accord officiel avec le gouvernement du pays hôte, qui s'était contenté de consentir à notre présence sur son territoire. Inhérente à l'unicité de cette entente, une disposition confuse prévoyait que quiconque violerait les règlements locaux ne disposerait d'aucune protection diplomatique ou presque. Pour aggraver la situation, cet accord ne me permettait pas d'intervenir dans le processus judiciaire local, qui, pour être franc, était substantiellement dépouillé des droits et des libertés auxquels la plupart des Canadiens sont accoutumés.

Les pratiques juridiques dans la région comportaient beaucoup de préjugés à l'égard des non-musulmans, surtout si l'infraction était de nature religieuse. Ma seule défense était d'arranger une relation avec l'organisme local d'application de la loi dans l'espoir qu'on me donne l'occasion d'influer sur une procédure judiciaire pertinente. Étant donné la nature et la durée des sanctions, leur seule description constituait un moyen de dissuasion substantiel pour tous les membres du détachement.

Toutefois, la discipline n'était pas le seul défi; il y avait aussi le comportement culturel. Notre personnel devait respecter les traditions et les coutumes de nos hôtes, sinon l'opération serait compromise. Dans un contexte de leadership, le personnel et moi avons dû gérer des comportements culturels importés de nos foyers et de nos milieux de travail au Canada, contrôler ces comportements pour demeurer dans les limites du professionnalisme discipliné et nous adapter en douceur à un environnement étranger présentant de nombreuses possibilités de perturbation des opérations, ou pire encore, d'attaques terroristes directes – ce que notre mandat opérationnel nous demandait d'affronter. Nous devons nous rappeler continuellement que nous n'étions « plus au Kansas ».

Le fardeau global

Jusqu'ici, je me suis concentré sur l'influence réciproque de la chaîne de commandement, du personnel du détachement et d'autres facteurs

externes (humains ou situationnels). Cependant, un leader ne doit jamais oublier de prendre soin de lui ou d'accepter l'offre de ceux qui veulent l'aider. On ne peut interpréter correctement la fameuse expression « le fardeau du commandement » qu'après avoir été entièrement exposé à ce dernier dans une situation où nos décisions peuvent entraîner des pertes de vie. Dans la Force aérienne, on comprend que les vols habités vont en quelque sorte à l'encontre de la nature et sont véritablement dangereux, mais que les normes techniques et procédurales mises en place, ainsi que les niveaux considérables d'instruction individuelle, réduisent les risques d'accidents d'avion. Des spécialistes de la Force maritime ou de l'Armée de terre pourraient présenter un point de vue semblable, mais là où je veux en venir, c'est qu'en étant exposés de façon répétée à un risque, nous acquérons de l'aisance dans notre environnement professionnel et nous nous habituons aux risques qui en font partie.

Cependant, du point de vue du leadership, notre préparation se limite à des niveaux croissants de possibilités de leadership et de responsabilités du personnel et des ressources, à mesure que nous progressons dans notre carrière. Prenons le cas bien connu du Major-général Roméo Dallaire au Rwanda. Il n'aurait guère pu comprendre ou anticiper à quel point cette mission transformerait sa vie – le résultat direct du fardeau du commandement; cependant, mon but n'est pas de comparer des récits. J'ai plutôt choisi cet exemple pour mieux expliquer que le fardeau du commandement est effectivement lourd et qu'il aura une incidence déterminée et mesurable sur ceux sur lesquels il exerce toute sa pression.

Un peu dans la même veine que la situation dont il a été question ci-dessus, c'est-à-dire que le besoin de tout contrôler et de tout régler est l'une des premières influences négatives qu'un chef doit surmonter, un bon leader doit également faire confiance à ses subordonnés pour diriger l'opération conformément aux mêmes normes de rendement qu'il a personnellement établies par l'exemple. Je ne reviens pas encore sur le terme dominant de la confiance; je conseille plutôt à un jeune leader, d'après mon expérience, de ne pas hésiter à se réserver du temps. Pour ma part, c'est six semaines après l'arrivée dans le théâtre que j'ai pris ma première journée de congé pour m'occuper de mes propres besoins. C'était également la première fois que mon commandant adjoint était en grande partie responsable de l'opération. Jusque-là, mes journées de travail variaient habituellement entre 18 et 20 heures et je passais le reste du temps à dormir. À ce moment-là, c'était ma façon de répondre à

l'appel du devoir, mais avec le recul, je sais que ce n'était pas une bonne manière d'endosser le fardeau du commandement. Un jour, l'adjudant-chef de mon détachement, pour qui j'aurai toujours la plus profonde affection, m'a secoué par la perspicacité d'une de ses remarques. Il m'a simplement dit : « Monsieur, je ne prendrai pas un seul jour de congé jusqu'à ce que vous le fassiez vous-même, et franchement, je suis [juron] fatigué ! » De nombreux yeux vous observent. Il est difficile pour d'autres de prendre la quantité de repos appropriée si le leader ne donne pas l'exemple en faisant de même.

Pour ce qui est de donner l'exemple, il faut fixer une norme accessible. Vous êtes soumis aux mêmes pressions sociales et culturelles, mais vous devez faire un effort extraordinaire pour ne pas être deux personnes différentes – une extrapolation du phénomène de « travailleur de quart » dont il a été question ci-haut. Il incombe au leader de fixer des normes réalisables de comportement professionnel, de conduite éthique et de retenue autodisciplinée, mais il doit garder de la place pour la détente – avec modération, bien entendu. De même, les manifestations publiques de colère, de plaintes, de frustrations ou de déceptions ont parfois véritablement leur place et permettent d'obtenir le résultat désiré, mais si vous avez recours trop souvent à n'importe quel de ces comportements, les gens s'y habitueront, particulièrement s'il s'agit de subordonnés. Sur le plan du comportement, ne devenez pas victime du « syndrome de la popularité » auprès de vos subordonnés. Dites-leur ce qu'ils doivent savoir et non ce que vous croyez qu'ils désirent entendre.

La loyauté doit demeurer sacrée elle aussi. La manifestation de loyauté dans les deux sens de la chaîne de commandement alimente l'esprit de corps. La loyauté unilatérale est, selon moi, de l'exploitation. Tous ces points de vue sont des exemples des outils que j'ai rangés dans ma boîte à outils personnelle de leadership, mais ils sont également liés à ma personnalité et à mon style; chacun d'entre vous développera sa personnalité et son style à mesure qu'il progressera dans sa carrière et qu'il accumulera de l'expérience. Quelques-unes de ces techniques peuvent convenir à d'autres leaders, certaines non.

Tout au long du présent chapitre, j'ai sous-entendu ce qui pourrait mesurer le succès des opérations, mais je n'ai pas indiqué précisément quelle a été ma mesure durant ma période de service pendant l'Op *Apollo*. Comment aurais-je pu mesurer mon succès dans ce rôle de leader? Cette

question n'est pas facile à répondre, mais il a été assez facile pour moi de mesurer le succès des opérations. Tous les membres du Détachement de transport aérien tactique s'attendaient à ce que le succès collectif de notre force déployée soit mesuré par la quantité de fret transporté ou le taux de sorties, comparativement aux efforts semblables de nos partenaires dans la coalition. Pour certains, il s'agissait là des indicateurs des réalisations de l'équipe, mais, à mes yeux, ce n'était guère important. Presque neuf mois auparavant, quand la planification a commencé, la première fois où je suis monté sur le podium pour m'adresser au premier groupe de familles afin de les rassurer en leur disant ce que nous allions faire, j'ai su en les regardant que je devais ramener tout le monde en sécurité à la maison. Après la chaleur étouffante, les problèmes de maintenance des aéronefs, le taux extraordinaire de sorties que nous avons maintenu et les succès que nous avons remportés en tant qu'unité ponctuelle mise sur pied pour passer à l'action, ma mesure du succès était celle-ci : nous avons ramené tout le monde en sécurité à la maison. C'est ce que j'ai dit aux membres du détachement au cours de mon bref discours de passation du commandement, à la fin de ma période de service. Ce n'est qu'à ce moment-là que j'ai pu affirmer que notre mission avait été accomplie.

RÉFLEXIONS PERSONNELLES

J'ai appris beaucoup dans cette zone d'affectation « non traditionnelle ». J'ai appris des leçons sur mes propres faiblesses, non seulement comme officier militaire professionnel, mais comme être humain. J'ai découvert de nouvelles limites à ma propre capacité de faire face au stress; d'autres diraient que j'ai enfin compris l'immensité du « fardeau du commandement ». J'ai particulièrement découvert la force constante de ma famille et de tant d'autres qui nous ont patiemment appuyés au Canada. J'ai eu l'occasion de faire connaissance avec des Canadiens, d'un océan à l'autre, qui seraient demeurés anonymes s'ils n'avaient pas pris le temps de nous envoyer des cartes et des lettres à seule fin de nous féliciter pour la merveilleuse mission, très dangereuse, que nous accomplissions en leur nom. Il est évident que la livraison du courrier était très populaire, tout comme les appels téléphoniques occasionnels que nous attendions si impatiemment. Tous ces gestes nous ont grandement remonté le moral.

Le moral est si fragile que tous les commandants doivent toujours y porter attention et en prendre soin. Tandis que d'autres hommes et femmes poursuivaient un but commun, nous avons accompli des choses extraor-

dinaires durant notre service pour le Canada. Nous avons réussi à relever la plupart des défis seulement grâce à la force unificatrice et incommensurable de l'esprit humain et des liens qui nous unissaient tous. Il n'y avait pas de « liste de contrôle », mais grâce au maintien d'une relation vitale et éthique entre mon adjudant-chef et moi, nous avons pu prévenir les questions épineuses et résoudre la plupart des problèmes avant qu'ils ne couvent. Tous les membres du détachement ont été témoins de la loyauté et de l'intégrité dont nous avons fait preuve dans nos communications mutuelles. L'équipe a puisé beaucoup de force et de confiance dans cet exemple et l'énergie consacrée à ces communications a permis de rehausser le moral.

CONCLUSION

Je viens d'explorer une série d'indicateurs instructifs en matière de leadership. En résumé, j'ai appris à mieux connaître mes limites en matière de rendement; à reconnaître et à anticiper que les autres puissent commettre des erreurs; à éviter la détresse psychologique en ne portant pas seul tout le fardeau du commandement; à prendre le temps de m'occuper de moi en faisant confiance activement aux autres; à fixer des buts raisonnables et réalisables; et à appliquer la « paternité de l'opération » à tous les membres de l'équipe. Je veux insister sur le dernier point : il ne faut jamais oublier que le succès est un résultat collectif et qu'on peut mesurer le succès du commandant d'une opération déployée par la capacité de l'ensemble de l'équipe de faire son travail encore mieux que prévu. Lorsque toute l'équipe donne un rendement de 110 pour cent, le leader a réussi, mais c'est parce que les membres de l'équipe « l'ont voulu » – ce n'est pas le leader qui les a obligés à donner ce rendement, le véritable leader fait en sorte qu'ils « veulent » le faire.

En terminant, je ne saurais insister suffisamment sur la chance que nous avons d'habiter dans ce pays riche et plein de ressources. Au fil des années et de mes voyages innombrables dans des pays pauvres, j'ai constaté que bien des gens considèrent les Canadiens comme des individus qui habitent « à l'intérieur » du chaudron d'or, à la fin d'un arc-en-ciel désespérément long. Après une cérémonie à Rideau Hall, presque deux ans après mon retour, j'ai reçu, comme mon bon ami du détachement de PLRA, la Médaille du service méritoire pour mon leadership durant l'Op *Apollo*; l'ambassadeur de l'Afghanistan m'a alors personnellement remercié, de façon désintéressée, d'avoir contribué à reconstruire « son » pays. Cela a

remis tous les efforts que j'ai tenté de décrire dans le présent chapitre dans la perspective appropriée. Ce n'est qu'en rédigeant ces lignes que je comprends pleinement la portée d'être un commandant véritablement expérimenté et la merveilleuse période de croissance qui m'a été offerte en tant qu'officier militaire professionnel. Il ne fait nul doute que cette mission a été le point culminant d'un perfectionnement émotionnel, spirituel et psychologique, alors que je me trouvais au sommet de mes compétences techniques personnelles de pilote qualifié. Je recommencerais sans hésitation, mais sachant ce que je sais maintenant, je pourrais peut-être faire mieux la prochaine fois.

CHAPITRE 7

L'OPÉRATION HALO : UN DÉFI EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Lieutenant-colonel Pierre Saint-Cyr

Dans le présent chapitre, j'espère mettre dans son contexte propre la dimension et l'application du leadership durant le déploiement qui a eu lieu à Haïti, en mars 2004, dans le cadre de l'Opération *Halo*. Je vais aborder la mécanique entourant la préparation et le déploiement des 430^e et 438^e Escadrons tactiques d'hélicoptères (ETAH) à Haïti pour l'Op *Halo* – une mission complètement imprévue. Plus précisément, je vais exposer l'incidence qu'ont eu sur le leadership, les multiples défis et enjeux qui se sont dressés tout au long de la mission, soit du moment de la réception de l'ordre de mission jusqu'au retour au Canada du dernier membre des deux ETAH déployés à Port-au-Prince (Haïti).

Le présent chapitre ne se veut pas une critique de toutes les décisions gouvernementales sur la situation prévalant à ce moment en Haïti ou sur le degré de pertinence d'une telle mission pour la crise haïtienne. Si l'on oublie le contexte politique pour ne considérer que l'Op *Halo*, cette dernière a été un succès et les Canadiens peuvent être fiers des accomplissements de chacun des membres des Forces canadiennes (FC) qui ont participé à cette opération.

Sur le plan du leadership, l'expérience retenue de cette mission a permis de mettre en valeur les principes du leadership ainsi que leurs applications de façon pertinente. Entre autres, cela a permis de constater qu'une hiérarchie pure et simple, calquée sur une hiérarchie inflexible, n'est plus efficace. Les postes fonctionnels, nombreux au sein d'une organisation telle qu'un escadron tactique d'hélicoptères, comprennent plus de tâches de conseil que de commandement. Cela signifie qu'il faut instaurer une approche plus humaine où l'écoute prend une place d'importance dans les relations entre les membres de l'unité et les paliers de commandement de cette même unité. Ainsi, dans le contexte d'une mission opérationnelle comme l'Op *Halo*, il faut mettre de côté l'application aveugle de l'autorité inhérente aux concepts traditionnels du leadership militaire et chercher

plutôt à motiver, à guider, à développer et à reconnaître la contribution des militaires à la mission et à l'organisation.

Le leadership est un sujet d'étude depuis plusieurs siècles, du temps des Grecs jusqu'à aujourd'hui, et à chaque fois, une tentative de définition du sujet est avancée. Les paradoxes ne manquent pas et contribuent toujours à l'incompréhension du sujet¹. Qu'il soit enseigné ou acquis par l'expérience, le leadership demeure cette notion obscure que l'on attribue un peu trop sommairement à toute relation à l'intérieur d'une organisation. Chose certaine, devant une situation où les responsabilités incombent et des objectifs doivent être atteints, les dirigeants doivent établir une relation quelconque entre eux et le groupe afin d'obtenir l'efficacité. Est-ce que le leadership peut être appliqué de la même façon dans toutes les situations? N'y a-t-il qu'une seule « recette » de leadership? Dans les opérations militaires, on a tort de sous-entendre qu'un leadership aveugle basé sur un concept d'autorité et de pouvoir, provoquant une obéissance robotisée, permet l'atteinte des objectifs*. Une approche appuyée sur l'échange, le respect et la motivation a démontré, durant la mission des Forces canadiennes en Haïti (Op *Halo*), qu'un tel leadership a été des plus efficace.

OPÉRATION HALO

Avant d'entreprendre le sujet, il est important de situer le contexte qui a amené la mise en œuvre et la conduite de l'Op *Halo*. Au début de février 2004, un conflit armé a éclaté dans la ville des Gonaïves et les combats ont touché quelques jours plus tard d'autres villes importantes d'Haïti. Les insurgés ont progressivement pris le contrôle d'une grande partie du nord du pays. Malgré les efforts diplomatiques, l'opposition armée a menacé de marcher sur la capitale haïtienne. Tôt le matin du 29 février 2004, M. Aristide, le président élu, a quitté le pays. Quelques heures plus tard, Boniface Alexandre, Président de la Cour suprême, a prêté serment comme Président intérimaire, conformément aux dispositions

* Note de la rédaction : Une nouvelle doctrine du leadership des FC a été publiée en mars 2005. On y définit le leadership militaire efficace comme le fait de « diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission ». Voir Canada. *Leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston (Ontario, MDN, 2005). De plus, le concept de leadership ne devrait pas être confondu avec le commandement, qui est défini comme « l'autorité conférée à un militaire pour diriger, coordonner et contrôler des forces militaires ».

constitutionnelles régissant la succession. Le 29 février, le Représentant permanent d'Haïti auprès de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a présenté la demande d'assistance du Président intérimaire, par laquelle l'autorisation était donnée aux contingents internationaux d'entrer en Haïti. À la suite de cette demande, le Conseil de sécurité des Nations Unies a adopté la résolution 1529 autorisant le déploiement d'une force multinationale intérimaire (FMI) et s'est déclaré prêt à créer ensuite une Force de stabilisation des Nations Unies pour faciliter la poursuite d'un processus politique pacifique et constitutionnel et le maintien de conditions de sécurité et de stabilité. Comme l'autorisait la résolution 1529, la FMI a immédiatement commencé à être déployée en Haïti.

Les FC ont déployé une Force opérationnelle Haïti (FOH), composée de près de 500 militaires et de 6 hélicoptères CH-146 *Griffon*, afin d'aider la FMI à rétablir la stabilité dans ce pays où régnait l'anarchie. La participation des FC portait le nom d'Opération *Halo*. La FOH a été déployée au début de mars 2004 dans le cadre de la FMI des Nations Unies. Mise sur pied à la fin de février, la FMI a reçu un mandat de 90 jours pour aider à rétablir la sécurité et la stabilité en Haïti, faciliter l'apport de l'aide humanitaire, ainsi que pour aider la police militaire et la garde côtière d'Haïti à faire régner la loi et l'ordre et à protéger les droits humains. Il est à noter que la FOH a été déployée dans un laps de temps extrêmement court, et a dû s'astreindre à vivre dans des conditions très austères, comparables à celles d'autres opérations des FC comme l'Op *Toucan* (au Timor oriental) et l'Op *Délivrance* (en Somalie). De plus, le CEM des FC ainsi que les hauts dirigeants des éléments de la FMI ont reconnu et louangé l'engagement inconditionnel, le professionnalisme des plus élevé et le dévouement sans bornes des membres des FC qui ont participé à l'Op *Halo* et qui, selon eux, ont assuré le succès de cette opération et permis de maintenir l'excellente réputation des FC.

MANDAT EN VERTU DU CHAPITRE VII

Il est tout aussi important de bien saisir le cadre de la mission qu'exigeait la situation. Comme le mandat relevait du chapitre VII (de la Charte des Nations Unies), il possédait ses particularités propres, différentes des dispositions plus bénignes du chapitre VI normalement évoqué lors des missions de paix précédentes. Le Conseil de sécurité a clairement stipulé, en constatant qu'il y avait effectivement une menace contre la paix et de très grands risques que des actes d'agression soient commis contre les

membres et les structures de la FMI, que cette dernière serait déployée sous l'égide du chapitre VII de la Charte des Nations Unies, intitulé « Action en cas de menace contre la paix, de rupture de la paix ou d'acte d'agression ». Il définit les conditions selon lesquelles le Conseil de sécurité peut autoriser l'emploi de la force pour « donner effet à ses décisions » en cas de menace contre la paix, de rupture de la paix ou d'acte d'agression.

Il était donc clairement compris que la FMI serait déployée dans un théâtre des opérations où la population haïtienne était déstabilisée par des groupes armés, en l'occurrence les rebelles, les Chimères et les anciens militaires haïtiens. Ce mandat du Conseil de sécurité autorisait donc les membres de la FMI à recourir à des actions robustes à l'aide d'armements dissuasifs. Les règles d'engagement (RE) des Nations Unies et des Forces canadiennes définissant l'emploi de la force ont été consolidées de façon à permettre aux membres de la FMI et de la FOH, dans certaines circonstances, d'utiliser « tous les moyens nécessaires » en vue de protéger les civils dans les zones de déploiement de leurs unités et de prévenir tout acte de violence contre le personnel des Nations Unies. De plus, le principe de protection de la FMI obligeait les membres des FC à continuellement porter la veste antiballes, et d'être en possession de leur casque d'acier et de leur arme personnelle. Il était donc clair et sans équivoque que la FMI était confrontée à un ennemi armé.

L'ÉQUIPE

Comme je l'ai mentionné précédemment, l'équipe du détachement d'hélicoptères (dét hél) comprenait 84 membres du 430^e Escadron tactique d'hélicoptères de Valcartier et 6 membres du 438^e Escadron tactique d'hélicoptères de St-Hubert. Le 430^e Escadron est le seul escadron d'hélicoptères « francophone » des FC. Une culture « latine » s'est développée au cours de ses 62 ans d'existence, tout particulièrement depuis ses 33 dernières années dans la région de Québec. Les gens du 430^e Escadron forment un groupe informel au sein de l'aviation tactique. Une alliance évidente existe entre les membres de cet escadron et se concrétise par le besoin de résistance à l'organisation (c'est-à-dire les FC). Les liens affectifs qui existent entre les membres de cet escadron sont plus étroits qu'avec les autres membres de la communauté de l'aviation tactique et ont entraîné une plus grande cohésion. Ces militaires font preuve de solidarité, d'entraide mutuelle et échangent constamment des biens et services.

Lorsque des membres de l'escadron sont à risques, les membres de cette unité se resserrent afin d'établir un système de protection et de soutien, assurant ainsi une harmonie entre eux. Les tabous familiaux de l'organisation n'effraient point et n'empêchent pas les membres de cet escadron d'atteindre leur but.

Le comportement des membres du 430^e Escadron correspond à la description d'un groupe informel que l'on peut trouver dans la documentation; les membres de cette unité ont des interactions fortes entretenues à la fois par le temps qu'ils y consacrent, l'intensité émotive, l'intimité et l'échange de services ou par le fait que ces gens interagissent plus souvent entre eux qu'avec les autres membres de l'organisation². Le 430^e Escadron est donc devenu le noyau principal du dét hél. Il va sans dire que l'homogénéité recherchée pour un tel déploiement existait déjà au sein de cette nouvelle équipe. Pour ces militaires, la participation à cette mission permettait l'établissement d'une distance entre l'organisation principale et eux, d'où un sentiment de liberté. D'un autre côté, une approche de leadership particulière de la part du commandant du dét hél s'imposait afin d'établir le cadre des actions de chacun.

ÉVOLUTION DU LEADERSHIP AU SEIN DES FC

Avant de décrire le type de leadership qui a prévalu au cours de l'Op *Halo*, il est nécessaire de définir le contexte dans lequel le leadership est acquis au sein des FC. Plusieurs auteurs s'accordent pour affirmer que l'on devient un leader et que le leadership se développe par les expériences et la maturité acquises³. Le leadership peut ainsi être identifié comme un comportement*. Cela remet en question l'orientation de toute école dite de leadership lorsque ce comportement n'est acquis que par le vécu des individus et non par des études universitaires. Cette conception de l'apprentissage théorique des rudiments du leadership a causé certains problèmes aux FC. Par la formation de son personnel, les FC lui affublaient ainsi des qualités de leadership. En fait, les FC ne faisaient que très peu de distinction entre un gestionnaire et un leader. Cette approche a contribué à forger l'image du militaire canadien, qui était perçu plus comme un fonctionnaire en uniforme qu'un soldat. Dans son livre « The Administration of Defence Policy in Canada 1947 – 1985 », Douglas Bland

* Note de la rédaction : Voir la note de bas de page sur le leadership et la définition du leadership dans la doctrine des FC à la deuxième page du présent chapitre.

réitère cette dualité entre l'administration et les opérations des FC, démontrant ainsi que les FC, à cette époque, formaient davantage des gestionnaires que des leaders⁴. Les FC ont reconnu l'erreur, particulièrement suite aux événements de la Somalie, d'avoir octroyé des postes de leader à des gens n'ayant suivi qu'une formation théorique et n'ayant que très peu d'expérience sur le terrain⁵.

En octobre 1997, le ministre de la Défense nationale a fait plusieurs déclarations en réponses aux préoccupations exprimées dans le Rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie concernant les normes en matière de leadership au sein de la Défense nationale. D'abord et avant tout, il a décidé que la sélection, la formation professionnelle, le perfectionnement professionnel et l'évaluation des officiers seraient fondés sur des critères formels. De plus, il a confié au Chef d'état-major de la défense (CEMD) la tâche d'élaborer des critères de reddition de comptes à l'intention des personnes qui occupent des postes de leader au sein des Forces canadiennes. Le Ministre a décidé que les critères définis durant la Commission d'enquête sur la Somalie serviraient à la présélection, à la sélection, à la promotion et à la supervision du personnel, à la prestation d'une instruction militaire de base et d'une formation continue, à l'application de la discipline, à la chaîne de commandement, à l'état de préparation opérationnelle et à la planification des missions⁶.

Cette situation antérieure à 1997, où le leadership a connu des ratés, a forcé la prise de conscience annoncée par des érudits tels que Bass et Avolio. La conclusion devient apparente; le leadership doit s'adapter aux changements que traverse une organisation. Un leadership basé sur une notion d'autorité ou de pouvoir désuète ne correspondait plus aux exigences dictées par les changements que subissaient les FC. Voici un extrait du Rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie :

« Nos conclusions, fondées sur les modes de leadership actuels dans les forces armées, peuvent laisser supposer que bon nombre d'officiers supérieurs auraient été promus en raison de leurs aptitudes (transactionnelles) à travailler à l'intérieur du système. Cependant, compte tenu du changement fondamental actuel au sein de ces organisations, nous verrons peut-être des leaders différents illustrant tous les facteurs transformationnels et moins de ces généraux qui savent faire leur chemin de façon transactionnelle au sein du système »⁷. [Traduction]

À la suite de la Commission d'enquête sur la Somalie, les FC ont dû réviser leur attitude envers le leadership. Il est devenu primordial d'appliquer les recommandations⁸ et d'afficher les facteurs transformationnels du leadership afin d'éviter la perception par les troupes que « *les leaders profitent de chaque occasion pour édifier leur empire et satisfaire leurs ambitions personnelles* »⁹. L'élément clé dans l'application de ce leadership est d'établir une relation de confiance pour détruire cette perception. Dès que cette confiance est établie, l'influence du leader sur l'équipe prend des dimensions positives. Pour y arriver un cheminement s'impose, celui propre au leader transformationnel, car on ne se présente pas devant une équipe en espérant obtenir des résultats concrets si des liens de confiance et d'autorité n'ont pas été clairement établis.

De tels liens conduisant à l'efficacité du leadership sur le groupe se sont noués progressivement entre moi et les membres du dét hél. Ce cheminement m'a donné la possibilité de guider et d'inspirer mes subordonnés et d'être accepté par eux. J'ai cru et je crois toujours que c'est le type de leadership qu'espérait le ministère de la Défense nationale (MDN).

MODÈLE DU LEADER TRANSFORMATIONNEL

La documentation sur le leadership décrit trois modèles de leader transformationnel. Le premier étant l'exécutant transactionnel qui poursuit ses objectifs personnels sans s'attarder aux inquiétudes ou au bien-être des autres¹⁰. Le deuxième, tout le contraire du premier, est le joueur d'équipe qui possède l'habileté de motiver tout le monde et de recevoir respect et confiance de la part de ses coéquipiers. Toutefois, ce leader est grandement influencé par la perspective de perdre sa popularité auprès de son personnel. C'est un peu l'ensemble de l'équipe qui fait fonction de leader, le leader ne fait que cautionner les décisions de l'équipe. Cette union étroite ou symbiose est majoritairement fondée sur le bénéfice de l'équipe seulement, laissant ainsi peu de liberté pour le développement individuel de ses membres¹¹. Le troisième est le « leader auto défini », illustré par mon comportement en tant que commandant du dét hél. Tout en considérant la sauvegarde de la cohésion de l'équipe, basée sur le respect mutuel entre les membres de l'équipe, j'ai toutefois maintenu une attitude moins populiste au profit des buts de la mission. Pour ce faire, j'ai utilisé couramment la délégation de tâches aux membres de l'équipe afin que ces derniers utilisent leur potentiel et accroissent leurs responsabilités. J'ai donc départagé les fonctions de chacun, c'est-à-dire celles de

l'organisation, de l'équipe et des individus et je les ai réparties en temps opportun de manière à maximiser le rendement et le développement de tous.

Le leader transformationnel adopte un style alimentant un solide sens des responsabilités et l'initiative chez ses subordonnés. Pour ce faire, il entre en relation avec ces derniers et provoque la communication avec eux. Le Lieutenant-General W. E. Ulmer Jr de la United States (US) Army, reprend le concept du leadership transformationnel dans les termes suivants :

« Le leadership transformationnel, grâce à l'utilisation éclairée de l'inspiration, de la communication et de la compréhension du comportement humain, peut motiver les subordonnés à réaliser davantage que ce à quoi on pourrait normalement s'attendre »¹².

Une perception similaire existe au sein d'autres organisations publiques dont la fonction publique fédérale canadienne. Selon elles, le leader transformationnel « insuffle une vision et une mission, inspire et stimule le personnel en lui transmettant la fierté du travail accompli, bâtit la confiance, maintient des niveaux élevés de comportement et de rendement, encourage la pensée critique et la résolution de problèmes, accorde l'attention personnalisée dont chacun a besoin et traite ses subalternes avec respect. Il doit posséder un sens aigu de la compréhension de soi et de l'identité personnelle »¹³. Ces deux définitions décrivent l'essence même de ce qu'est le leadership transformationnel; la communication et la relation entre les membres du groupe et le leader.

CONTEXTE DE L'OP *HALO*

Pour établir la communication et une bonne relation avec les subordonnés, il faut avant tout analyser la situation ou le contexte auquel le leader et son groupe seront confrontés et déterminer les éléments de changements par rapport à une situation normale. L'un des faits marquants de l'exécution d'une mission opérationnelle comme l'Op *Halo* est la différence notable par rapport au service courant en garnison. Cela exige une adaptation dès le début afin de lancer l'opération de façon efficace et efficiente. Il y a donc deux éléments à retenir : compréhension et rapidité, qui dicteront l'application du leadership. Dans le cas de l'Op *Halo*, les changements organisationnels que les membres du dét hél ont rencontrés sont les suivants :

- a. accepter d'évoluer dans un environnement non permissif, causé par la désolation, le manque de services et les dangers inhérents aux conditions insalubres;
- b. la rigueur, compte tenu des multiples règlements de sécurité et des procédures opérationnelles strictes;
- c. l'inconfort, quand la promiscuité et le manque d'intimité sont omniprésents;
- d. le risque, dû à la situation conflictuelle permanente avec les Chimères; et
- e. l'inconnu, c'est-à-dire la culture, les mœurs et coutumes et la langue créole étrangère.

Comme je l'ai mentionné ci-dessus, une base solide au sein du dét hél allait permettre une adaptation rapide. Cette base nécessitait une plus grande cohésion. Premier défi pour le leadership, développer l'esprit d'équipe. Cela a soulevé la question de la socialisation au sein de l'équipe ainsi qu'avec les autres membres du contingent et l'atténuation des effets de la distance séparant les membres du dét hél de leurs familles. Pour obtenir ce résultat, il a fallu assurer la création de conditions favorables afin de susciter des niveaux élevés d'efficacité et de satisfaction et de promouvoir le travail d'équipe.

Tout en maintenant l'attention sur l'opération et le but de la mission, des projets ont été institués au sein de l'équipe pour lui permettre d'éprouver rapidement un sentiment d'accomplissement et de fierté. Le fait que la mission se déroule dans des conditions austères exigeait des efforts quotidiens pour améliorer les conditions de vie. Dans ce contexte, l'individualisme n'avait pas sa place et l'effort devait être collectif. Parmi les projets entrepris, notons la rénovation d'une école¹⁴, la participation quotidienne aux projets de coopération civilo-militaire (COCIM), la construction de planchers de bois et la pose de toiles supplémentaires pour isoler les tentes durant les pluies torrentielles. L'apprentissage et la reconnaissance du nouveau territoire, l'apprivoisement des risques et des dangers inhérents en Haïti, la décoration des locaux avec des objets représentant l'identité du groupe, l'établissement et la validation de procédures de vol propres au dét hél, l'organisation des aires de travail,

l'attribution de responsabilités particulières à chaque membre du dét hél par l'établissement d'une structure de répartition du travail (SRT) et la libre planification de la gestion des responsabilités professionnelles ne sont que quelques-uns d'une longue série de projets qui ont permis le développement d'un esprit d'équipe très fort.

Des conditions ont donc été créées pour que les membres du dét hél acquièrent de l'expérience dans ce nouveau contexte opérationnel, entreviennent et assument davantage la responsabilité de leurs actes et en tirent satisfaction par l'autorenforcement¹⁵. Cela vient donner crédit aux études suggérant que le leadership transformationnel a un effet positif sur l'innovation¹⁶. En stimulant ainsi les membres de mon équipe, j'ai effectivement fait appel à leur sens de l'innovation et assouvi leur besoin d'accomplissement. Les membres de l'équipe ont réalisé des projets qui étaient pratiques pour eux, pour l'équipe et pour les Haïtiens et qui vont définitivement leur survivre.

Ces projets ont contribué à satisfaire le besoin d'identification et ont permis de souder les liens entre les membres du dét hél et ainsi d'accroître l'esprit d'équipe. La cohérence et l'homogénéité créées entre les membres de l'équipe ont été un ingrédient crucial de l'efficacité et de la réalisation des objectifs.

De plus, guidé par mon système de valeurs et mes normes personnelles, j'ai favorisé un environnement où les membres de mon équipe étaient encouragés :

- a. à s'attaquer aux problèmes et aux enjeux avec créativité;
- b. à participer personnellement au règlement des problèmes;
- c. à analyser les risques;
- d. au besoin, à faire fi de la rigidité de l'organisation; et
- e. à prendre les initiatives appropriées.

À ce chapitre, la documentation sur le leadership décrit clairement les résultats bénéfiques de cette différence entre les valeurs organisationnelles et individuelles. Bien articulées en regard de la loyauté nécessaire envers

l'organisation, les valeurs personnelles contribuent au développement et à l'acquisition d'une nouvelle maturité organisationnelle. Grâce à des individus conscients de leur développement et capables de se réaliser en acceptant d'entamer et de réussir les divers travaux et responsabilités qui leur ont été délégués, l'organisation se portera mieux¹⁷.

Lorsque les membres de l'organisation constatent que leurs valeurs personnelles peuvent influencer et aller jusqu'à modifier le comportement de l'organisation, ils effectuent une prise de conscience. Cette modification peut entraîner un effet de renforcement, ce qui accroît leur estime de soi, tout en instaurant un esprit d'équipe. C'est par la conscience de cette dynamique que nous pouvons espérer maintenir la progression de la qualité des leaders des FC.

Durant le déploiement, j'ai constaté que si une situation exigeant une intervention d'équipe et mettant à contribution le potentiel de tous les membres du dét hél n'était pas contrôlée, cela pouvait affecter sérieusement et même compromettre l'avenir de la mission. Haïti est situé dans une zone géographique balayée par les tempêtes tropicales, et en juin, celles-ci menaçaient directement l'île d'Hispaniola et le contingent canadien. Les installations austères, laissant pratiquement à découvert le personnel et les équipements, n'étaient pas conçues pour supporter les grands vents et les pluies abondantes. L'urgence de la situation exigeait qu'on prenne rapidement des mesures de protection. Il fallait solidifier les structures, protéger les équipements, les véhicules et le personnel et évacuer les appareils.

Les hélicoptères posaient certains problèmes puisqu'il fallait les mettre à l'abri dans des endroits qui ne seraient pas affectés par la tempête, mais assez proches pour qu'ils puissent revenir rapidement afin de soutenir des efforts semblables à ceux qui avaient été déployés lors des inondations de Mapou et de Fond Verrette. La conclusion devenait évidente : les appareils devaient être évacués vers des lieux comme la République dominicaine, Guantanamo Bay (Cuba), Nassau (Bahamas) ou la Floride (É.-U.). Une étude de faisabilité de chaque endroit visé a été effectuée. Il nous est vite apparu que le déploiement des appareils devenait impossible et que nous étions contraints de les garder à Port-au-Prince. Des solutions immédiates furent mises de l'avant, tel l'enchaînement des appareils au sol, encerclés par des véhicules lourds servant de rempart et couverts par des bâches.

Les tentes ont été attachées par des sangles de fret et des pieux, tout le matériel a été rangé dans des conteneurs maritimes et des mesures ont été prises pour que le personnel soit hébergé dans des bâtiments de l'aéroport de Port-au-Prince. L'urgence de la situation exigeait des résultats rapides, une contribution directe des membres du dét hél et une prise de conscience du potentiel de chacun dans la recherche d'une solution et du maintien de l'esprit d'équipe. Cette situation a aussi contribué à faire connaître le dét hél comme une organisation intelligente, capable de communiquer et d'apprendre puisque tout le contingent canadien a pu bénéficier des éléments de protection que nous avions mis en place et être témoin d'une démonstration claire de notre dynamisme et de notre potentiel.

Il en aurait été autrement si le respect de la chaîne hiérarchique avait été maintenu puisque la prise de décision aurait été plus lente, causant ainsi des délais qui auraient pu rendre la situation plus dangereuse. L'analyse de la situation exigeait qu'on agisse immédiatement et seule l'audace d'escamoter certains paliers décisionnels pouvait permettre la mise en place d'un plan d'action en temps opportun. D'où une dichotomie entre mes valeurs et celles de l'organisation. Ce n'est point un manque de loyauté puisque je demeure convaincu que mon action a servi le but de la mission. Cette interaction a permis aux membres du dét hél de connaître un enrichissement personnel et mutuel en faisant preuve d'engagement interpersonnel et de collaboration.

Cette situation nécessitait que le chef soit toujours à l'écoute afin d'analyser rapidement les impératifs de la situation. C'était le moment d'illustrer cette confiance mutuelle entre moi et mon équipe. Mes subordonnés étaient des professionnels qui, grâce à leur expérience technique, fournissaient conseils et pistes de solutions. C'était le moment propice pour leur montrer ma confiance, et en retour, ils ont en tout temps soutenu mes décisions. Je n'ai pas eu à user de mon pouvoir pour les convaincre puisque mes décisions étaient fondées sur leurs conseils et leurs idées. Cette confiance a permis une synergie des plus efficaces et la mise en œuvre rapide de moyens de protection.

Un autre facteur d'importance dans mon style de leadership c'est de ne jamais adopter le concept traditionnel d'une personnalité archaïque selon lequel l'individu se perçoit comme le centre du monde et considère autrui comme une quantité négligeable. « Il est bon de se rappeler qu'un groupe

trop dominé par le leader n'arrivera jamais à dépasser les bornes imposées par le talent du leader. »¹⁸ Une telle attitude centraliste limite le développement de l'organisation. Ma conception du commandement repose entièrement sur la conception de la nature humaine et de la nature des relations interpersonnelles¹⁹. Il aurait été aberrant qu'une telle conception de l'harmonisation des relations, de l'écoute et du respect n'ait pas été appliquée au sein de l'équipe du dét hé l alors que la mission première du contingent canadien était de contribuer à l'émergence d'une stabilité sociale à Haïti en favorisant la cordialité et le respect mutuel entre les différents groupes présents.

Un leader transformationnel doit orienter ses efforts vers les objectifs de la mission tout en considérant la satisfaction des besoins fondamentaux du groupe : définition de la structure, des objectifs, des méthodes, des ressources, du type de supervision et des communications du groupe. En assumant la responsabilité de ces besoins fondamentaux, le leader adopte une position d'influence. Le degré de cette influence devient ainsi la clé permettant d'évaluer l'effet que le leader a sur son groupe. Il faut avant tout que le leader soit à l'écoute de son groupe et s'intègre à celui-ci s'il veut avoir une influence positive et atteindre les objectifs fixés, par opposition au simple exercice du pouvoir. Cela a une incidence importante sur le contrôle d'un tel groupe, particulièrement dans un contexte opérationnel tel que le théâtre haïtien.

FONCTIONS DU LEADER TRANSFORMATIONNEL

Le leader transformationnel doit exécuter certaines fonctions pour renforcer sa crédibilité et exercer son leadership auprès de son équipe. En tant que commandant, j'ai donc rempli quatre fonctions importantes : l'encadrement, l'habileté de gestion, l'habileté technique et l'humour²⁰.

Encadrement

L'encadrement est de loin la plus importante des fonctions du leader transformationnel. J'ai rempli la fonction d'encadrement en motivant mes subordonnés et en les encourageant à s'intégrer et à prendre une part active à la mission. Il est avant tout nécessaire que la mission et son concept évoquent un sens du devoir. À cette fin, j'ai donc expliqué clairement les raisons de notre présence en Haïti et le rôle de chacun à tous les membres du dét hé l pour établir une relation entre eux et moi. J'ai établi

et maintenu tout au long de la mission un contact personnel avec chacun des membres du dét hél. J'ai été à l'écoute de chaque membre de mon équipe et je lui ai manifesté un intérêt particulier, connaissant son prénom, celui de son conjoint et soulignant, entre autres, sa date d'anniversaire.

Comprenant le sens de la mission et de ma vision, les membres de l'équipe savaient pertinemment que je leur témoignais de la considération tout comme à leur famille et étaient pleinement conscients de mes attentes à leur égard. Le respect de la dignité des individus a permis à ceux-ci d'exposer leurs qualités plus aisément, de bien comprendre leur marge de manœuvre et de fonctionner avec assurance et confiance en soi. Il est essentiel que le leader établisse et maintienne une relation de qualité avec les membres de son équipe²¹. Le leader est alors en mesure d'aider ses subalternes à réagir d'une manière respectueuse de la dignité personnelle de tous et d'accorder à chacun l'espace nécessaire pour qu'il puisse donner sa pleine mesure.

L'encadrement assuré par les dirigeants du dét hél leur permettait d'utiliser le principe de la délégation non pour se dégager de certaines tâches, mais plutôt pour permettre aux autres de se développer. Une juste mesure de la délégation était appliquée. En aucun cas les dirigeants n'ont utilisé la délégation pour éviter certaines obligations ou pour transférer leur pouvoir. Dans le cas de chaque délégation, les dirigeants du dét hél sont demeurés à la disposition de la personne chargée de la tâche, plus précisément pour la guider dans la manière de réussir cette tâche. Ainsi les dirigeants ont joué un rôle d'éducateur auprès des subalternes et ont contribué à leur développement, tout en améliorant leurs habiletés et leur potentiel. L'utilisation de la délégation a favorisé l'implication de chacun dans la mission. J'ai toutefois retenu en tout temps la responsabilité globale des réalisations, des actions, ainsi que de la réussite et de l'échec de la mission²².

Mon interaction avec mon équipe par l'encadrement est aussi attribuable, selon la documentation sur le leadership, au fait qu'elle comportait plus qu'un simple échange d'idées ou une bonne entente. En réalité, ma fonction d'encadrement se basait sur une attitude ou un comportement supérieur comprenant quatre interactions particulières, communément désignées par l'expression « The Four I's » et décrites dans la recherche effectuée par Bass et Avolio²³ :

L'influence idéalisée : Je me suis assuré que mon comportement, ainsi que celui des dirigeants du dét hél, devienne un modèle pour les autres membres de l'équipe. Pour ce faire, je me devais d'être intègre et m'assurer que toutes mes interactions et tous mes actes pouvaient être jugés d'après mon système de valeurs établi. En aucun temps, je ne devais présenter une quelconque divergence, que ce soit en période de succès ou d'adversité, car mon identité personnelle en aurait été affectée. L'intégrité ne concerne pas tant nos actes que notre identité personnelle, et c'est elle qui, en retour, détermine nos actes. L'intégrité permet donc de déterminer à l'avance l'attitude du leader, et ce, quelles que soient les circonstances. Conscient de l'impact de son attitude, le leader est aussi conscient que ses promesses ont un grand pouvoir, celui de fortifier et d'animer les gens. L'organisation est en grand danger lorsque les promesses d'un leader deviennent contradictoires et ne sont pas respectées, car les attentes du groupe ne sont plus comblées et cela entache l'intégrité et la bonne foi du leader.

Évidemment, cette notion d'intégrité est liée indiscutablement à la notion de crédibilité. L'intégrité aide le leader à devenir non seulement habile, mais aussi cohérent, ce qui renforce sa crédibilité. « Plus vous êtes crédible, plus les gens ont confiance en vous, vous accordant de ce fait le privilège d'influencer leurs vies. Moins vous êtes crédible, moins les gens ont confiance en vous et plus vite vous perdez votre position d'influence »²⁴.

La réaction de certaines personnes occupant un poste de responsabilité est de s'assurer que leurs faits et gestes conviennent aux besoins de l'organisation, rejetant ainsi toute initiative pouvant être mal perçue de la part des dirigeants de l'organisation. Cela remet en question jusqu'à un certain point le degré d'intégrité de ces leaders si leur système de valeurs est entravé par les réactions de l'organisation face aux enjeux. En tant que commandant du dét hél, je me devais d'établir des critères personnels de réussite élevés pour l'exemple aux membres de mon équipe et asseoir ainsi ma réputation. Seulement par la suite ai-je fixé des critères élevés pour les membres du dét hél. Je devais évaluer l'ampleur de la divergence entre mes valeurs personnelles et celles des FC pour maintenir le point de mire de la mission, exercer une influence positive sur le groupe en faisant constamment preuve d'intégrité et montrer ma loyauté envers l'organisation. Pour ce faire, la prise de conscience des valeurs de l'individu doit être ferme et il doit accepter, s'il y a divergence, la réplique de l'organisation.

Cette attitude plaît aux membres de l'équipe puisqu'elle repose sur la détermination du leader et témoigne du sérieux de ses valeurs personnelles, rehaussant ainsi son intégrité et sa crédibilité aux yeux du groupe. Le partage des mêmes valeurs avec d'autres membres du groupe m'a permis de tisser des liens de confiance avec tous et a ainsi garanti l'unité au sein de l'équipe. J'ai été confronté à maintes occasions à la dichotomie entre mes valeurs personnelles et celles de l'organisation, tout particulièrement dans le choix des membres de l'équipe de travail puisque l'organisation préférait d'autres individus que ceux que j'avais choisis. Le maintien de mes choix a été remarqué par les membres de l'équipe, avec comme résultante une influence évidente sur le groupe et l'obtention de l'efficacité opérationnelle désirée.

L'inspiration et la motivation : Un autre aspect du comportement du leader a été l'orientation constante que j'ai donnée à l'équipe de travail. Au plus fort de la mission, tout particulièrement durant les inondations de Mapou et de Fond Verrette (mai 2004), l'équipe a consolidé ses liens en montrant sa détermination d'accomplir chacune des missions qui lui étaient assignées avec le plus grand professionnalisme. Les dirigeants du dét hél se sont assurés que le but de la mission était maintenu et que l'effort de chacun était reconnu comme important. L'association du professionnalisme des membres de l'équipe au succès de la mission a eu un effet motivant. Mon implication et celle des membres clés de mon équipe sont aussi devenues une source d'inspiration pour les autres. La participation des dirigeants à la préparation des missions et à la supervision des décisions des subalternes, par des conseils, a eu un effet motivant positif sur tous. De plus, l'adoption d'une politique de porte ouverte a favorisé les occasions de discussion, de communication et d'échange de points de vue sur les décisions prises.

Un autre aspect motivant a été l'utilisation de la délégation, comme je l'ai expliqué précédemment dans la description de la fonction d'encadrement. La délégation s'est avérée un outil efficace pour le développement des membres de l'équipe en augmentant leur capacité de croire en leur potentiel, et par suite de leur confiance à mon égard, leur motivation.

La reconnaissance judicieuse des réalisations de l'équipe a aussi été un facteur de motivation. Elle a incité chacun à se réaliser pleinement et à maximiser sa contribution. La reconnaissance a permis d'accroître la confiance en soi et envers les autres membres du dét hél, tout en contribuant

à l'amélioration des relations entre ces derniers et à l'accroissement du sentiment d'appartenance. « La cohérence des valeurs est importante dans un contexte où on offre une reconnaissance »²⁵. L'intégrité et la crédibilité du leader sont renforcées par l'équité et la justice manifestées dans la reconnaissance des succès de l'équipe. Le succès des missions difficiles a été ainsi attribué par les dirigeants à ceux qui les avaient planifiées, exécutées et appuyées. Cette constatation est reprise par Bass et Avolio dont les recherches concluent que « les leaders transformationnels sont perçus comme des leaders efficaces quand leur attitude incite les gens à explorer et à innover et quand ils offrent leur appui lorsque des erreurs sont commises »²⁶.

Stimulation intellectuelle : Fervent partisan des initiatives, j'ai encouragé les membres de mon équipe à adopter de nouvelles approches pour arriver aux buts fixés. Les conditions prévalant dans ce théâtre opérationnel exigeaient que je fasse appel à leur débrouillardise. Tout en respectant les critères de sécurité et d'efficacité, j'ai encouragé les membres de l'équipe à réviser leurs approches des méthodes de travail et à faire le constat de l'efficacité obtenue. Cette attitude a permis à la section d'entretien des appareils d'inspecter les appareils beaucoup plus rapidement qu'au Canada. Le personnel navigant a élaboré de nouvelles procédures de vol, augmentant ainsi la sécurité aérienne et l'efficacité des opérations.

Considération individuelle : La considération individuelle est à la base du rendement d'une équipe. C'est la raison pour laquelle les membres du dét hél ont pu offrir des niveaux supérieurs de rendement, puisqu'ils avaient eu la possibilité de développer leur potentiel en participant aux efforts individuellement ou comme membres de l'équipe²⁷. L'implication des membres de l'équipe dans les opérations quotidiennes a permis à ces derniers de prendre la responsabilité de leur propre développement. (Ils sont ainsi devenus des acteurs au lieu de demeurer des spectateurs.)

J'ai considéré les membres de mon équipe en fonction de ce qu'ils sont à l'extérieur du système militaire : des pères et des mères de famille qui gèrent en fait une mini PME familiale en s'assurant de la bonne gestion de leur hypothèque, des prêts personnels, des finances familiales, de l'éducation des enfants, du bien-être familial et de la loyauté conjugale. On peut donc supposer avec certitude qu'ils comprennent la notion de responsabilité. Ce principe de gestionnaire et de responsable familial a permis aux membres du dét hél de se réaliser, sachant que leur potentiel

était une réalité que je ne pouvais ignorer. Ce degré de confiance qui leur a été accordé a permis de quantifier leur apport personnel aux réalisations de l'équipe, tout en rendant justice à leur dignité. Cette reconnaissance a permis une communication beaucoup plus ouverte et franche entre les dirigeants et les membres du dét hél en reconnaissance de l'humanisme de la relation chef/subalternes, qu'ils avaient rarement connu avec leurs commandants antérieurs.

Habileté de gestion

Une telle mission, imprévue, requérait de la part des dirigeants du dét hél une disposition à la gestion. Pour des raisons de concision, je n'énumérerai pas tous les problèmes que nous avons rencontrés quotidiennement, chacun demandant une gestion des ressources et du temps, et tout particulièrement des relations. Néanmoins, j'ai appliqué mes habiletés de gestion en fixant des objectifs clairs et atteignables, en faisant preuve d'un esprit de décision et en évaluant les risques auxquels chaque membre de mon équipe était exposé. Cela a été tout particulièrement évident lors des tensions créées durant les patrouilles dans Port-au-Prince et des survols des régions inhospitalières.

L'équilibre entre la protection des équipages, par l'ajout de plaques blindées et l'installation d'armes latérales, et le besoin en carburant a posé un dilemme. La marge de puissance disponible du CH-146 étant mince, on ne pouvait le doter d'une protection complète tout en ayant l'autonomie nécessaire pour couvrir la zone d'opération. À la suite d'une analyse approfondie de la situation et compte tenu des informations reçues des services de renseignement, j'ai opté pour le maintien des sièges blindés comme seule mesure de protection. Cela nous permettait d'avoir la quantité de carburant nécessaire pour deux heures de vol. C'était une question d'équilibre. Nous avons essayé d'obtenir la meilleure protection possible pour le personnel et l'équipement, tout en appuyant les objectifs de la mission.

Un autre facteur d'importance exigeant une gestion rigoureuse était l'état de fatigue omniprésent. Les conditions austères auxquelles nous étions soumis ne nous permettaient pas de chasser la fatigue quotidienne. Chacune des activités et chaque attribution des tâches étaient faites en fonction de l'état de fatigue des gens. Cela demandait la conscience de l'état de chacun, une capacité d'écoute et la détermination de la ressource

appropriée à la tâche. Cette gestion de la fatigue a permis d'entreprendre des projets comme l'ajout d'une piscine et d'une tente climatisée et le contrôle de l'horaire de travail.

Dans ces conditions, la stimulation de l'équipe a représenté un défi appréciable pour les dirigeants du dét hél. L'approche utilisée consistait à examiner le travail de chaque section du point de vue de cette dernière, tout en tenant compte des impératifs de l'unité et de l'organisation. L'équipe a été ainsi chargée de mettre en œuvre ma vision et d'assurer la cohérence de ses actions. Cette situation m'a permis d'encourager le développement des habiletés et du potentiel des membres de l'équipe dans l'accomplissement de leurs fonctions en regard de la planification des activités, de l'entretien des appareils et des vols. La motivation a été un facteur déterminant de la gestion du groupe. Il était primordial que les membres de l'équipe puissent équilibrer leur instinct de survie, dans ces conditions difficiles, et les intérêts du groupe afin de maintenir un haut degré de professionnalisme et d'efficacité.

Les résultats ont été probants. Les membres de l'équipe ont accompli beaucoup plus que ce qui leur avait été originalement demandé et ont largement dépassé les attentes. Au-delà de 1 500 heures de vol durant 750 missions ont été effectuées par le dét hél durant l'Op *Halo*. Seulement deux missions ont été annulées en raison de conditions météorologiques difficiles. Aucune perte n'a été subie durant les missions ardues, complexes et à risques élevés et toutes les missions ont été jugées très efficaces par tous les utilisateurs.

Habileté technique

L'habileté technique joue un rôle primordial dans la reconnaissance du leadership par le groupe. Elle est un moyen, pour les dirigeants du dét hél, de prouver leur capacité d'exécuter des missions et de prendre et de partager ainsi les risques avec tous les autres membres de l'unité. Comme ce théâtre opérationnel était nouveau et à l'origine d'une grande incertitude chez tous les membres de l'équipe, il était primordial que les dirigeants soient les premiers à apprivoiser et à reconnaître ce nouveau secteur et qu'ils se familiarisent rapidement avec tous les impératifs liés aux missions. Ainsi, en accomplissant les premières missions, en étant exposé le premier aux risques, en ayant utilisé la technique nécessaire aux exigences des missions, en affichant une compréhension des problèmes

d'entretien auxquels étaient confrontés les mécaniciens, j'ai établi mon habileté technique auprès des membres de l'équipe. Je ne me suis pas confiné dans la gestion du personnel et dans la délégation pure. En participant activement à la mission, j'ai pu démontrer mon habileté technique et j'ai rehaussé ma crédibilité auprès des membres de l'équipe.

Par ces trois facteurs, l'encadrement, l'habileté de gestion et l'habileté technique, j'ai fait en sorte que tous les membres de l'équipe soient responsables de leurs actes et j'ai maintenu leur intérêt pour la mission et leur détermination.

Humour

L'humour a été un facteur rassembleur qui m'a permis d'aborder les situations difficiles avec plus d'aisance et de projeter auprès des membres de l'unité une dimension plus humaine tout en abaissant nettement la tension. L'humour a permis une expression directe, cordiale, réduisant les barrières entre les gens. Il a été l'instigateur de la créativité tout en améliorant la productivité. Il a fortement contribué au maintien d'un bon moral et à réduire l'impact des conditions austères. Pour assurer une place à l'humour, l'exposé météorologique quotidien comportait des photos amusantes mettant en évidence des membres de l'unité. Cet exposé météorologique est vite devenu l'attraction de la journée que personne ne voulait manquer.

LA RECETTE : LES CINQ PALIERS

Afin d'exercer un leadership transformationnel productif et efficace, je me suis basé sur un concept logique de progression des relations entre le leader et son groupe. Ce concept dit des « cinq paliers »²⁸ repose sur des étapes qui représentent chacune un nouveau niveau de relation entre les deux parties.

Le premier palier : le poste

Le premier palier consiste à asseoir la présence du leader auprès de son groupe par le pouvoir du grade qu'il détient. Initialement, c'est efficace, car la notion de pouvoir établit un contrôle sur le groupe. Cependant, par la suite, le personnel limitera son obéissance à cette autorité officielle. Le maintien d'une telle situation affectera négativement à court terme le

moral du groupe. Le leader doit faire des efforts pour établir son autorité sur le groupe et surpasser la notion de pouvoir. Le pouvoir est une relation asymétrique et n'est, ni plus ni moins, qu'un rapport de force où celui qui détient le plus haut poste hiérarchique possède toutes les possibilités de récompenses et de punitions, tandis que le subordonné n'a que de très faibles prises sur ce système de récompenses et de punitions. Lorsque des gens sont sous l'influence d'un pouvoir quelconque, l'émergence de contraintes est rapide et entraîne des insatisfactions et de la discordance, allant même parfois jusqu'à l'affrontement²⁹. Selon Chantale Leclerc, le pouvoir s'exerce :

« ...lorsqu'il y a absence de recours au dialogue pour imposer sa volonté. Il sert de bouclier ou de mécanisme de défense contre l'angoisse, l'incertitude et l'intensité affective des relations humaines immédiates. On considère que les rapports de pouvoir entravent la qualité des relations; ils commandent certaines attitudes qui ne sont pas propices à l'ouverture à soi et à l'autre »³⁰.

Le leader doit rapidement accéder au deuxième palier afin d'entretenir une relation d'autorité avec les membres de son groupe. S'il ne le fait pas, son influence ne dépassera pas les limites de la description de travail. La période d'arrêt au premier palier a été très courte pour moi. En fait, la préparation du groupe pour la mission se faisant très rapidement, il fallait que je délègue et entreprenne une répartition des tâches entre mes subalternes. J'ai ainsi noué des liens entre les membres du groupe en établissant clairement mes responsabilités envers eux, en identifiant le point de mire et en acceptant d'entendre et d'examiner attentivement toute idée ou initiative nouvelle.

Le deuxième palier : la permission

Le leader reconnaîtra qu'il a atteint ce stade lorsqu'il réalisera que ses subalternes travaillent pour lui sans y être contraints. J'ai consacré mon temps, mon énergie et mon attention à leurs besoins et à leurs désirs individuels. Je ne pouvais conserver une attitude empreinte d'autorité dans le but de créer la stabilité. Je me devais d'accorder une attention particulière à chaque membre de mon équipe afin que ceux-ci reconnaissent ma capacité d'écoute et mon pouvoir d'améliorer la situation de chacun. En manifestant de l'affection pour mes subalternes, en les encourageant à réussir, en modifiant les procédures, souvent lourdes et inutiles, en faveur

de mes subalternes et en m'assurant de la participation de tous et chacun dans les activités du dét hél, j'ai établi ce contact humain nécessaire à la relation chef/subalternes.

Il a été évident durant cette période que mes subalternes ne tenaient pas tant à connaître mon degré de connaissance qu'à déterminer à quel point je tenais à eux. John Maxwell résume bien cet état par ces mots : « Le leadership se développe grâce aux relations humaines et non avec une pléthore de règlements »³¹. En consacrant plus de 80 pour cent de mon temps à l'équipe dans les premiers mois de mon entrée en fonction, j'ai établi une communication qui m'a permis de cerner le potentiel de chacun et d'établir sa disponibilité à accepter des responsabilités diverses.

Le troisième palier : la production

Le degré de productivité du groupe est le résultat direct de la qualité de la relation chef/subalternes formée aux deux premiers paliers. L'établissement de paramètres d'entraînement et l'accomplissement de chaque phase de celui-ci, afin que le détachement soit efficace et professionnel, sont l'essence de ce troisième palier. L'objectif de ce troisième palier est le résultat. À ce stade, les militaires sont heureux de faire équipe dans le but de produire des résultats.

Les contraintes de temps, les conditions météorologiques et les conditions de vie austères ont grandement affecté l'entraînement de même que les premières semaines d'activités une fois le dét hél déployé en Haïti. Toutefois, la détermination et la fierté de chaque membre du dét hél ont unifié le groupe et nous ont permis d'obtenir le résultat attendu : un dét prêt et opérationnel. Cependant, un fait est ressorti : la majorité des membres du dét hél s'est engagée, de sa propre initiative, à entreprendre des projets même si ceux-ci exigeaient des compétences hors de son domaine d'expertise. Par exemple, la qualité de vie des membres du dét hél a été grandement améliorée par l'ajout de planchers de bois et de toiles protectrices, de décorations, de révisions des procédures de vol et de plusieurs travaux visant à améliorer les lieux de travail. Cela nous a permis de constater qu'ensemble, bien des travailleurs peuvent obtenir des résultats très appréciables sans pour cela être qualifiés.

J'ai été un agent de changement durant cette phase. En communiquant ma vision, tout en étant critique à l'égard de mes résultats personnels et en

encourageant mes subalternes, j'ai ainsi incité les membres du dét hél à toujours être efficaces. Cette phase de production a duré toute la période du déploiement. Les seuls vols qui ont été annulés l'ont été en raison des conditions météorologiques néfastes à la conduite sécuritaire des opérations. En tout temps, les équipages, de même que les appareils, ont été en mesure de fournir le support aérien escompté. De tels résultats n'auraient pas été possibles sans le désir ardent des membres du dét hél de produire avec enthousiasme et professionnalisme ce que l'on espérait d'eux.

Le quatrième palier : l'évolution des êtres

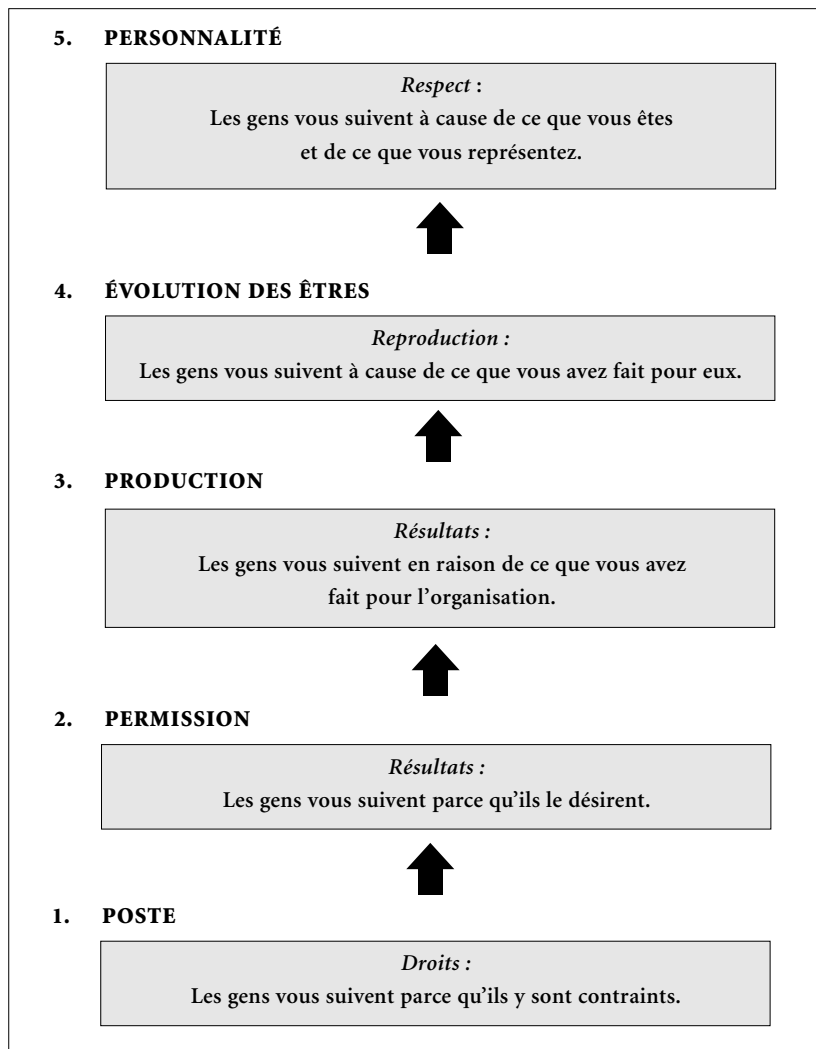
Ce quatrième palier met en évidence la détermination du leader à développer ses subalternes dans le but de poursuivre la croissance et l'évolution au sein de l'organisation. À cette étape, la relation entre le chef et ses subalternes présente encore plus de signes d'intimité. Le commandant exprime sa foi dans la compétence et le potentiel de ses subalternes en les guidant vers un développement personnel et une progression professionnelle. Le but ultime et subtil de tout leader à cette étape devrait être de permettre à son personnel d'atteindre un niveau de qualification tel que ce même leader accepterait d'être dirigé par ses subalternes actuels. Cette philosophie assurerait une constante progression dans toute organisation.

J'ai permis l'existence d'une telle relation au sein de mon équipe quand le commandant adjoint du dét hél a pris en charge le dét hél lors du déploiement du groupe précurseur, en mon absence. Au retour de ce dernier, le commandant adjoint avait dirigé les membres du dét hél de façon remarquable, démontrant ainsi la pertinence de la délégation et la mise en valeur de ses capacités. Cette situation a montré que l'évolution du commandant adjoint lui permettait d'assumer les responsabilités d'un poste supérieur. Cela n'aurait été pas été possible sans mon désir de favoriser la progression de mes subalternes.

Le cinquième palier : la personnalité

La personnalité d'un individu se concrétise avec le temps par la manifestation de ses valeurs et l'adoption d'un comportement. Peu de gens réussissent à atteindre un statut où leur personnalité est concrétisée et perçue comme celle d'un leader. Cela est dû principalement à l'exposition de ces

gens à des groupes et à des situations donnés. La durée de l'exposition de ces gens nous amène à conclure qu'ils possèdent une personnalité de leader, étant donné la constance de leurs qualités. Pour atteindre ce résultat, ces personnes auront consacré du temps et des ressources au développement de leurs subalternes et de leur organisation. Pour ma part, je n'ai pas la présomption de dire si j'ai atteint ou non ce cinquième palier. Voici le tableau descriptif des cinq différents paliers de leadership :



CONCLUSION

Le leadership demeure cette capacité d'amener des gens à effectuer une tâche ou à adopter un comportement quelconque. En se basant strictement sur le concept de donner des directives, nous sommes en mesure de constater que le pouvoir est le catalyseur de la relation entre les membres du groupe et le leader. Cela sous-entend que l'autorité recherchée par ce leader est fondée sur sa capacité de récompense et de coercition et non sur la compétence et la crédibilité.

J'ai tenté de comparer les notions de gestion et de leadership, dans le contexte de l'Op Halo pour souligner les distinctions évidentes entre elles. La gestion est une fonction opérationnelle centrée sur les processus et les systèmes tandis que le leadership est essentiellement orienté vers l'interaction avec les gens. Bien que ces deux notions ne soient pas synonymes, elles demeurent complémentaires et doivent être assimilées par le chef d'équipe pour assurer le succès de la mission. Il est aussi important d'établir dès le début de la mission, particulièrement durant la phase de constitution de l'équipe, les valeurs des individus et celles de l'organisation afin de prévenir toute ambiguïté quant à l'accomplissement des tâches ou à la réalisation des objectifs, et par le fait même, d'harmoniser les besoins de réalisation de chacun. Cette distinction entre les valeurs exige que le commandant applique bien plus des concepts de leadership que des notions de gestion.

Au moyen de la documentation sur le leadership, y compris les multiples recherches de différents auteurs et le modèle des cinq paliers, j'ai tenté de montrer que la pertinence du leadership au sein d'une équipe de travail est associée aux qualités d'un leader transformationnel. Celui-ci manifeste la foi dans ses capacités et dans celles de ses subalternes, mais surtout dans la valeur de ces derniers. Cette attitude l'incite à promouvoir l'encouragement, l'initiative et, en raison d'un climat de confiance élevée, la délégation.

De plus, j'ai aussi essayé de démontrer qu'au sein d'une équipe de projet ou de travail, le chef d'équipe à qui on a confié une tâche complexe doit avant tout mettre sur pied une équipe fonctionnelle et permettre à celle-ci de s'épanouir en attribuant des responsabilités à chacun de ses membres. L'expérience haïtienne du détachement d'hélicoptères a démontré que le leadership transformationnel que j'ai exercé a revêtu une importance particulière puisque la dynamique a permis un certain nivellement

de la hiérarchie en faveur d'une interaction plus importante entre les différents grades.

Il va sans dire que les postes de commandement durant l'Op *Halo* demandaient du courage, de l'audace et de la loyauté tant envers les troupes qu'envers les autorités militaires. C'est la manifestation de ces qualités qui a forgé la crédibilité des dirigeants de l'unité et la confiance que les membres du dét hél leur ont accordée. En résumé, j'en ai conclu que la personne appelée à occuper un poste de commandement doit posséder les qualités d'un leader transformationnel, c'est-à-dire un sens aigu de la compréhension de soi et de l'identité personnelle, afin de gérer adéquatement les ressources humaines de son équipe et ainsi éviter de mettre en sourdine le potentiel de celle-ci. La pertinence du leadership au sein d'une telle équipe relève donc d'une combinaison d'autorité et de gestion dont les éléments essentiels sont une grande crédibilité et une intégrité sans faille. Le leadership est bien plus que le titre d'un poste, c'est une conviction.

NOTES

1 Danielle Desbiens et Pierre Comtois, « La formation au leadership : un paradoxe », dans *Leadership et pouvoir, équipes et groupe*, Cap Rouge, éditions Presses Inter Universitaires, 1998, p. 8.

2 Luc Brunet, André Savoie et Michel Rousson, « Les groupes informels dans les organisations : de réjouissantes données empiriques », dans *Leadership et pouvoir, équipes et groupes*, Cap Rouge, éditions Presses Inter Universitaires, 1998, p. 199.

3 Bernard M. Bass et Bruce Avolio, « Transformational Leadership : A response to Critiques », dans *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

4 Douglas Bland, *The Administration of Defence Policy in Canada 1947 – 1985*, Kingston: Ronald P. Frye & Company, 1987.

5 Canada, *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*, Ottawa, MDN, 1997. Désormais intitulé *Rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie*.

6 Ibid.

- 7 Bass et Avolio, *Transformational Leadership*, p. 69.
- 8 *Rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie*.
- 9 MDN, *Military and Civilian Employee Feedback Survey*, Phillips Group/Wyatt Company, Ottawa, 1995, p. 4.
- 10 Ibid., p. 13.
- 11 Ibid., p. 15.
- 12 Lieutenant-General W.E. Ulmer Jr., « Introduction », in Lloyd J. Matthews et Dale E. Brown (éd), *The Challenge of Military Leadership*, p. xviii.
- 13 Jim Taggart, *Êtes-vous un leader transformationnel?*, Développement des ressources humaines Canada, région du Nouveau Brunswick, mars 1999, no 32.
- 14 L'école de La Miel a été bâtie en 1997 par les membres du 430 ETAH lors de l'Op *Constable*.
- 15 Hafsi Taïeb et Christiane Demers, *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal, Les éditions Transcontinental, 1997, p. 153.
- 16 Ibid.
- 17 Ibid., p. 23.
- 18 Max De Pree, *Jazz Leadership*, Montréal, Les éditions Transcontinental, 1993, p. 203.
- 19 Guy Desautay, *Comment gérer intelligemment ses subordonnés*, Paris, Borduas, 1984, p. 8 et 9.
- 20 Ibid., p. 1.
- 21 Bernard M. Bass et Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks: Sage, 1994, p. 1.
- 22 *Rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie*.
- 23 Ibid., p. 3.
- 24 John C. Maxwell, *Développez votre leadership*, Un monde différent, Saint-Hubert, 1996, p. 54.

- 25 Bass et Avolio, *Improving Organizational Effectiveness*, p. 54.
- 26 Taggart, *Êtes-vous un leader transformationnel?*
- 27 Ibid., p. 135.
- 28 Maxwell, p. 1.
- 29 Chantal Leclerc, « Quatre visions du pouvoir dans les groupes restreints », dans *Leadership et pouvoir, équipes et groupes* de la collection « Gestion des paradoxes dans les organisations », Cap Rouge, éditions Presses Inter Universitaires, 1998, p. 76.
- 30 Ibid., p. 77.
- 31 Maxwell, p. 23.

CHAPITRE 8

OBSERVATIONS SUR LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET INSTITUTIONNEL DES NATIONS UNIES – LE SUD DU SOUDAN, 2005-2006

Lieutenant-colonel Michael Goodspeed

Au moment d'écrire ces lignes, la Mission des Nations Unies au Soudan (UNMISUD) semble promise au succès, et il paraît peu probable que, dans un avenir rapproché, la guerre civile reprenne dans le sud du Soudan pour des motifs de sécurité. Dans ce sens, les démarches de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont été extrêmement fructueuses. Malgré cela, l'expérience soudanaise a souvent été frustrante pour quelqu'un qui travaillait dans ce pays sous l'égide des Nations Unies. En dépit de l'exaspérante lenteur de l'organisation et des innombrables maladroites administratives accumulées, nous devons nous rappeler que l'ONU est la seule entité qui se consacre à la mise en œuvre de l'accord de paix et à l'exécution d'un programme destiné à assurer une certaine sécurité dans cette région ravagée. Pour autant qu'on puisse en juger, il s'agit là d'une réussite. Il faut donc comprendre que mon appréciation des problèmes de leadership que j'ai observés durant mon service auprès des Nations Unies repose sur l'idée que l'ONU est une organisation internationale indispensable, qui accomplit un travail essentiel. Cependant, elle est aussi une institution qui a grand besoin d'être réformée, et non abolie ou marginalisée.

Il est facile de juger l'ONU avec cynisme. Il est beaucoup plus difficile de faire une analyse constructive du leadership collectif de cette institution. C'est ce dernier but que je vise dans le présent chapitre.

Comme pour toute mission complexe, les véritables enjeux en matière de leadership sont surtout ceux qui touchent à toutes les dimensions. Ainsi, dans le cas du Soudan et de la UNMISUD, plusieurs facteurs ont probablement influé autant sur le leadership direct que sur le leadership institutionnel et sur le leadership stratégique. Comme la position que j'occupais m'a donné le privilège d'observer de près le fonctionnement interne de la composante militaire de la UNMISUD, j'ai choisi de limiter la portée du

présent article au leadership institutionnel et stratégique de la mission au Soudan.

Pour placer en contexte les problèmes de leadership de la UNMISUD, il importe de comprendre la situation soudanaise. Des tensions violentes opposent le Nord et le Sud depuis l'époque où les soldats du pharaon ont quitté l'Égypte vers le sud pour s'infiltrer au Soudan et capturer des esclaves, qui se livraient à la construction des pyramides. En janvier 2005, l'Accord de paix global (CPA) a mis fin à une guerre civile qui ravageait presque sans cesse le pays depuis son accession à l'indépendance, en 1956. Essentiellement, depuis la fin du règne britannique, le Sud, majoritairement africain, résistait au Nord arabe qui tentait de lui imposer par la force les trois grands principes de la politique de Khartoum à son égard : conversion à l'Islam, soumission à la charia et propagation de la culture arabe. Outre ces vieux motifs de guerre, le Sud réclamait depuis la fin des années 1970, si ce n'est avant, sa juste part des richesses que produisent les champs pétrolifères découverts au pays. La plupart de ces champs sont au Sud, mais la quasi-totalité des recettes pétrolières finissaient dans les coffres du gouvernement à Khartoum.

La guerre était en fait une campagne de guérilla prolongée qui opposait, au Sud, une armée improvisée et, au Nord, une armée permanente mieux instruite et mieux équipée. En raison de ses connotations raciales et religieuses, la guerre a été particulièrement brutale. Elle m'a été racontée d'un ton éloquent, quoique sinistre, par un ancien combattant du Nord. Au dire de cet officier supérieur des Forces armées soudanaises (SAF), elle se présentait comme une interminable succession de « patrouilles, embuscades et mises à feu de villages, rien d'autre – tous les jours : faire des patrouilles, dresser des embuscades et mettre à feu des villages »¹. Cette description épigrammatique explique sans doute assez bien pourquoi les hostilités ont fait quatre millions de réfugiés et de personnes déplacées (IDP) et pourquoi les réalités de la guerre sont restées en grande partie non documentées. À l'exception d'une poignée de véhicules blindés et de quelques hélicoptères de combat et avions de transport Antonov, la guerre a généralement été menée avec des moyens technologiques très rudimentaires et s'est déroulée presque entièrement dans le sud du Soudan. Elle a déraciné plus de quatre millions de personnes et fait plus de deux millions de morts au total².

Au fil des ans, le Nord a placé des garnisons dans des villes et villages clés le long du Nil et s'est cantonné dans quelques centres provinciaux

importants dotés de grands terrains d'aviation. À partir de ces bases, les troupes du Nord effectuaient des patrouilles régulières, menant une sorte de combat intermittent, caractérisé par des opérations périodiques de recherche et d'annihilation. Durant presque toute la guerre, l'Armée de libération du peuple soudanais (SPLA) s'est terrée dans la brousse, les petites villes et les villages, et a mené un nombre incalculable de raids et d'embuscades d'envergure modeste. Ses interventions ont miné petit à petit la volonté de combattre du Nord et ont épuisé les ressources militaires et économiques de cette partie du pays.

L'Accord de paix global comportait cinq éléments : des principes fondamentaux; une formule de partage des pouvoirs dans un Soudan nouveau et unifié; une formule de partage des revenus, en particulier les recettes pétrolières; le règlement des conflits de longue date entre le Nord et le Sud au sujet des limites territoriales; et, d'une importance singulière pour les contingents militaires de la UNMISUD, les dispositions de sécurité qui devaient être mises en place pour assurer au pays un avenir de paix. Il faut remarquer que l'Accord de paix n'était pas qu'un simple processus d'application du cessez-le-feu. Il s'agissait d'une entente complexe qui englobait plusieurs mesures simultanées, chacune d'entre elles étant susceptible de consolider le processus de paix ou de conduire à la reprise des hostilités, selon son mode de mise en œuvre.

Au début de la mission onusienne dans la région, et pendant toute la durée de mon affectation, les actes de brigandage étaient très fréquents dans le sud du Soudan, mais le combat organisé entre les deux factions avait cessé. L'ONU a donc été mandatée pour mener une opération de soutien, de contrôle et de surveillance de la paix et pour aider à faire accepter l'Accord de paix³. Le recours à la force n'était autorisé que pour protéger le personnel de l'ONU, les populations civiles et les personnes déplacées « lorsque la situation représentait un danger immédiat et en l'absence de tout autre moyen pour assurer leur protection »⁴. Malgré la formulation soignée des renvois au chapitre VII de la Charte des Nations Unies, qui autorise généralement le recours à une force plus musclée pour imposer la paix, la mission était, à tous égards, une opération de contrôle et de surveillance menée en vertu du chapitre VI.

Mon rôle dans cette mission était d'agir à titre de chef d'état-major adjoint de l'Organisation interarmées de surveillance et de contrôle (JMCO). Il s'agissait d'un petit état-major multinational qui occupait, en toute

connaissance de cause, un poste très avancé à Juba, ville longtemps assiégée et appauvrie du sud du Soudan. La JMCO assurait le soutien administratif des principaux négociateurs militaires et menait quotidiennement des discussions préliminaires avec les Forces armées soudanaises et l'Armée de libération du peuple soudanais.

Du point de vue du leadership stratégique, la UNMISUD offrait une illustration parfaite des points forts et des points faibles de l'ONU. Le problème le plus évident sur le plan stratégique était probablement la nature même de la mission dans le sud du Soudan : il s'agissait d'une mission de maintien de la paix et non d'une mission d'établissement de la paix. De plus, elle a été entreprise beaucoup plus tard qu'il ne l'aurait fallu. Au moment où l'ONU et la communauté internationale sont intervenues, les factions, épuisées, avaient déjà cessé les hostilités. Il est vrai que la présence de l'ONU au Soudan a grandement contribué à sauver des vies et à éviter la reprise des combats. Mais, comme un vieux sergent bien avisé me l'a dit le jour où j'ai reçu l'ordre de me rendre au Soudan : « C'est fantastique, Monsieur, mais vous partez là-bas trois ou quatre ans trop tard. »

Bien entendu, la communauté internationale se préoccupe des endroits comme le Soudan. Le problème est qu'elle ne s'en inquiète pas au point de prendre des mesures concrètes pour prévenir ou faire cesser ce genre d'atrocités. Et c'est là, énoncée simplement, la plus grande faiblesse stratégique des Nations Unies et de leurs dirigeants politiques. C'est une lacune qui teinte et imprègne les opérations et les démarches de l'organisation tout entière. Dans bon nombre de missions onusiennes, les opérations de soutien de la paix ne bénéficient que d'un engagement très limité de la part de la communauté internationale, et il n'existe aucune volonté d'assumer un risque quelconque au nom d'une cause qui ne représente pas une menace immédiate aux yeux de tous les membres du Conseil de sécurité.

Pour donner une apparence de respectabilité à ce manquement stratégique et politique flagrant, d'aucuns au sein des Nations Unies affichent un air d'importance et de satisfaction exagérées à l'égard des opérations de l'organisation. Heureusement, de telles attitudes n'ont pas libre cours chez les nombreux soldats et civils travaillant au sein de l'institution, ceux-ci connaissant tacitement la vraie nature de leur mission et les circonstances particulières ayant donné naissance à la UNMISUD. En

l'absence d'un véritable engagement politique des échelons supérieurs envers une mission donnée, les chances d'obtenir un succès total sont minces. Dans le cas du Soudan, l'ONU a dû, en raison du manque d'appui des États membres, opter pour la tâche, beaucoup plus simple et beaucoup plus facilement réalisable, de surveiller l'application d'un accord de paix, bien longtemps après que les pires dommages eurent été faits. Le travail que l'ONU a finalement été appelée à accomplir, c'est-à-dire encadrer et consolider le processus de paix, était utile, nécessaire et parfois difficile, mais, tragiquement, il a été entrepris beaucoup trop tard.

Bien que la mission ait été menée à contretemps, ses dirigeants stratégiques étaient très compétents. Dans la pratique, il n'y avait que deux véritables leaders stratégiques sur le terrain, notamment le représentant spécial du secrétaire général et le commandant de la force⁵.

Le représentant spécial du secrétaire général (RSSG), le Néerlandais Jan Pronk, a été la cible des critiques; la presse soudanaise et, fait consternant, un grand nombre de ses employés civils au sein de l'ONU, lui reprochaient constamment son manque de diplomatie, trait que la plupart des soldats rattachés à la mission ont par contre trouvé revigorant et désespérément nécessaire dans l'environnement institutionnel officiel mais hypocrite d'équivalence morale des Nations Unies. Malgré les divergences d'opinions au sein du leadership politique stratégique, il n'en demeure pas moins que, sans un discours clair des hauts fonctionnaires de l'ONU au sujet du rapport entre la crise au Darfour et les perspectives de paix à long terme dans le Sud, tous les efforts visant à instaurer une paix durable au Soudan auraient été vains. À cet égard, le RSSG a fait preuve d'une honnêteté, d'une franchise et d'une intégrité hors pair, toutes des qualités essentielles au leadership stratégique. Malheureusement, il semble que ces qualités soient trop souvent sacrifiées, aux échelons supérieurs de la diplomatie, pour une solution expéditive à court terme.

Les commandants de la force (il y en avait deux durant mon affectation : le Major-général Akbar du Bangladesh et le Lieutenant-général Lidder de l'Inde) étaient deux soldats de grands principes, astucieux, endurcis, dynamiques, expérimentés et compétents. Compte tenu du mandat qui leur avait été confié, ils ont dû surmonter, la plupart du temps avec succès, des problèmes dont ils n'étaient pas responsables. Compte tenu des contraintes qui leur avaient été imposées, ils ont réussi à éviter l'effondrement du processus de paix et ont même contribué à le faire progresser.

Ce faisant, ils sont parvenus à communiquer leur optimisme contagieux, qu'ils ont traduit sans relâche et infatigablement en une vision pratique pour la mise en œuvre de l'Accord de paix global. Les deux hommes ont réussi, chacun à sa manière, à motiver une organisation militaire très disparate.

Il convient de noter que, au moment de la mise en place de la UNMISUD, l'ONU a su choisir avec soin les personnes qui devaient en assurer la direction stratégique. Bien que le leadership collectif de l'ONU à New York soit facilement pointé du doigt et blâmé pour ses lacunes, il mérite d'être félicité pour le choix judicieux des dirigeants de la mission soudanaise. La capacité de choisir de bons leaders s'avère essentielle et peut compenser par la suite les lacunes institutionnelles. Bien entendu, à l'inverse, le manque de compétence stratégique des personnes affectées à des postes de pouvoir accentue assurément les problèmes sur les autres plans.

Le leadership stratégique ne s'exerce pas de la même façon dans les missions de maintien de la paix que dans les campagnes de guerre classique. Dans le contexte d'une mission de maintien de la paix menée en vertu du chapitre VI de la Charte, les modalités de l'accord prévoient dans le détail la plupart des éléments essentiels du plan du commandant de la force. S'occupant d'appliquer une série de mesures que ses prédécesseurs ont soigneusement élaborées pendant la conférence de paix, le commandant a peu de marge de manœuvre pour modifier le plan en profondeur. Néanmoins, il lui est largement possible d'influencer le rythme et l'allure des opérations. Il peut établir des relations personnelles avec des intervenants clés des deux factions et, par le truchement de ces relations, il peut entretenir et influencer les attentes à long terme de toutes les parties. Le commandant de la force a le rôle tout aussi important de décider de l'agressivité et de la vigueur de l'intervention militaire lorsque le cessez-le-feu est menacé durant une mission de maintien de la paix. À cet égard, son influence sur le plan stratégique est essentielle au succès de l'opération. Il arrive souvent que l'influence personnelle du commandant de la force ait un effet calmant immédiat lorsque le cessez-le-feu est violé ou, comme c'est souvent le cas, lorsque la tension monte entre les deux factions. À long terme, sa personnalité et son influence contribuent grandement à façonner les attitudes des factions belligérantes. Un sentiment de confiance, une bonne volonté et un respect prudent envers la force de maintien de la paix doivent donc être perçus comme des atouts stratégiques.

Dans le contexte d'une mission multinationale de maintien de la paix, les commandants stratégiques se heurtent à des difficultés toutes particulières au moment de former une équipe adaptée à leurs objectifs et à leurs méthodes opérationnelles. Il y a habituellement une rotation des commandants de la force tous les six ou douze mois. Cette rotation, dans un cadre multinational et multiculturel, crée des problèmes sur le plan de la continuité et de la cohérence. Par ailleurs, au sein de l'ONU, un dirigeant stratégique aura vraisemblablement peu à dire sur la composition de son état-major et sur l'instruction et la préparation que les membres auront reçues. Ce partage de responsabilités stratégiques avec le personnel de l'ONU à New York réduit la souplesse dont dispose le commandant et oblige ce dernier à faire preuve de créativité et à bien gérer son temps.

Heureusement, le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) fait en sorte que, dans l'ensemble, la plupart des postes clés au sein des quartiers généraux de campagne soient occupés par des personnes raisonnablement compétentes et expérimentées. Cependant, la qualité des principaux officiers d'état-major demeure, naturellement, une question extrêmement délicate. Si le bassin de candidats internationaux est limité et si les choix reposent uniquement sur les disponibilités immédiates et non sur des engagements nationaux bien établis, il devient presque certain que des personnes incompetentes occuperont des postes d'état-major importants, ce qui a des répercussions sur la mission tout entière et sur ses chances de réussite.

Aussi, lors des réformes à long terme, le Canada doit encourager le Département des opérations de maintien de la paix à établir des normes de contrôle de la qualité pratiques et bien définies, qui régiront la nomination des officiers aux postes d'état-major importants dans le cadre des opérations onusiennes. Évidemment, cela laisse entendre que le Canada est non seulement disposé à fournir bon nombre de ses officiers les plus prometteurs et les plus dynamiques pour appuyer ces opérations, mais aussi qu'il est en mesure de le faire. À l'heure actuelle, le pays n'est capable de fournir qu'un nombre limité d'unités structurées à de telles missions. Il lui suffirait donc d'augmenter légèrement ses investissements actuels pour améliorer l'efficacité institutionnelle des Nations Unies, renforcer les états-majors clés des plus hauts commandants de l'ONU et, par la même occasion, redorer son blason au sein d'une importante institution internationale⁶.

Les exigences stratégiques des plus hauts dirigeants d'une opération de maintien de la paix onusienne diffèrent en profondeur, plutôt qu'en genre, de celles du commandant d'une opération de combat coalisée. La nature du commandement, le degré d'autorité, les nuances diplomatiques, la nécessité d'afficher une forte personnalité, le niveau de confiance et les attentes du commandant à l'égard de ses états-majors, de ses formations et de ses unités sont tous différents d'une façon ou d'une autre. Certains soutiendront que le maintien de la paix exige du leader stratégique une personnalité souple et des connaissances variées. Toutefois, dans la guerre comme dans le maintien de la paix, le leader stratégique doit posséder une solide expertise militaire et une expérience approfondie pour prendre les décisions qui s'imposent. Et, ce qui est tout aussi important, un officier général chargé d'une mission de maintien de la paix, tout comme le dernier venu des observateurs militaires, doit toujours jouir d'une crédibilité militaire auprès des factions belligérantes. Malheureusement, la question de la crédibilité est souvent omise dans les discussions portant sur la nature des missions de maintien de la paix conduites en vertu du chapitre VI de la Charte.

L'une des particularités fondamentales des opérations de l'ONU est de trop souvent prendre la forme de missions *ad hoc*. Cela s'explique en partie par le fait que chacune d'elles repose sur la bonne volonté des États membres de fournir des troupes, du matériel et du financement. Comme on l'a constaté dans le cas du Soudan, les promesses ne sont pas toujours tenues. Les échéances sont souvent négligées, et il arrive couramment que les garanties en matière de qualité et de quantité ne soient pas respectées. Ce climat d'incertitude, et autres désavantages intrinsèques, engendre la prudence et la précaution et se répercute à tous les niveaux du leadership. Outre le fait que l'ONU est fondamentalement une organisation multiculturelle qui repose, en pratique, sur un esprit de volontariat, bon nombre de ses employés font montre d'une éthique de travail qui s'apparente à celle des organismes de bienfaisance. L'ONU compte des milliers de travailleurs acharnés mais aussi un nombre inquiétant de fainéants. Dans ces circonstances, le champ d'action du dirigeant stratégique se trouve limité, et la présence même du commandement prend une tout autre signification. Le commandant de la force est censé donner le ton à l'organisation, ce qui n'est pas facile au sein d'une force multiculturelle d'une telle lourdeur et guidée par des comportements très inégaux en matière d'éthique professionnelle, de loyauté, de dévouement et de collaboration. Il est difficile pour un leader stratégique onusien de faire

avancer un programme tout en tenant compte des attentes et des points de vue d'une force aussi diversifiée, mais cela constitue un élément incontournable de son travail.

On peut sans doute trouver les exemples les plus intéressants et les plus révélateurs du leadership stratégique en étudiant les parties belligérantes. Malheureusement, la méconnaissance des parties engagées dans le conflit au Soudan s'est avérée une des grandes faiblesses de la mission. L'intervention au Soudan se prête bien à un examen du leadership compte tenu de la situation en Afrique subsaharienne et dans le monde arabe. John Garang offre l'exemple le plus concret de ce qui constitue le leadership stratégique.

John Garang, chef charismatique de l'Armée populaire de libération du Soudan (ALPS), a perdu la vie dans un accident d'avion peu de temps avant mon arrivée au pays. Même après sa mort, son influence se faisait encore sentir profondément dans les habitudes et le comportement des dirigeants militaires et politiques du sud du Soudan. De son vivant, et peu après sa mort, Garang a acquis le statut de personnage légendaire. Malheureusement, outre les renseignements recueillis ici et là dans les coupures un peu trop simplistes de la presse populaire, nous en savons très peu sur cet homme, sur ce qui lui a valu une si grande admiration, sur les éléments clés de son leadership militaire et politique qui ont assuré son succès ainsi que sur les moyens qui lui ont permis d'éveiller l'imagination d'un si grand nombre de personnes. Il en va de même pour les leaders de l'Armée soudanaise; malgré le fait que nous travaillions à leurs côtés, nous (et je parle pour presque tous ceux que j'ai rencontrés à l'ONU) ne savons pas grand-chose ni des dirigeants ni de leur environnement de leadership général.

L'Afrique risque de connaître des bouleversements pendant un certain temps encore. Les Forces canadiennes, et le reste du monde, doivent donc être beaucoup mieux renseignés sur les dirigeants des parties opposées et sur leur situation. Le Collège militaire royal et les forums universitaires sur la défense pourraient offrir des études supérieures adéquatement orientées et soigneusement pensées, qui nous aideraient à mieux connaître ces hommes et les conditions dans lesquelles ils évoluent. Ce genre de recherche nous permettrait également de mieux comprendre la vraie Afrique contemporaine et les mouvements de guérilla modernes. Il nous sensibiliserait davantage à la réalité des armées islamiques. Enfin, il nous offrirait une certaine appréciation des questions fondamentales qui

touchent la « guerre élargie contre le terrorisme », ce qui nous procurerait un avantage immédiat.

Un examen du « leadership institutionnel » au sein de la UNMISUD en révèle probablement plus sur la conduite des opérations onusiennes que toute autre étude en la matière. Selon la définition adoptée par les Forces canadiennes, le leadership institutionnel est une fonction dont « le but premier est de développer et de maintenir les capacités stratégiques et professionnelles [d'une institution] et de créer les conditions nécessaires au succès opérationnel »⁷. Dans son sens le plus large, le leadership institutionnel concerne le genre de culture que l'organisation entretient et la façon dont cette culture contribue au succès ou à l'échec de l'institution. Parce que le leadership institutionnel repose principalement sur la culture d'une organisation, il s'agit d'un concept indéfini dans lequel le tempérament et l'individualité de l'organisation sont façonnés par le caractère collectif de ses membres.

Comme l'indique notre propre doctrine de leadership, les questions de leadership institutionnel empiètent invariablement sur les questions stratégiques, et les limites entre ces deux dimensions sont rarement nettes. Au Soudan, les problèmes institutionnels qui se sont posés étaient principalement de deux ordres. D'un côté, on note les problèmes qui sont propres à la nature et à la personnalité même de l'ONU. De l'autre, se trouvent les politiques, plans et ordres importants qui sont générés de façon presque anonyme en raison des nombreuses itérations, révisions et approbations interdépartementales au sein de la UNMISUD.

Dans les missions onusiennes de maintien de la paix, lesquelles sont régies par de nombreuses règles et caractérisées par un roulement fréquent du personnel, le leadership institutionnel tend à définir la nature de la mission. Une mission conduite en vertu du chapitre VI de la Charte des Nations Unies est en grande partie définie et limitée par un éventail de décrets négociés, de décisions administratives et de contraintes sur le plan de la logistique, de la sécurité, de la mobilité et de la tactique imposées à la force affectée aux opérations de surveillance et de contrôle. Ce n'est que rarement et au prix de grands efforts que les leaders stratégiques réussissent à laisser une empreinte personnelle distinctive et durable sur la conduite des opérations.

Contrairement aux opérations de guerre, où le combat meurtrier exige de l'imagination et de la détermination pour anéantir l'ennemi, dans les

opérations de maintien de la paix régies par le chapitre VI, la liberté du commandant de la force d'innover et de créer est limitée par des règles. Les objectifs de la mission, de même que presque tous les plans d'action connexes, ont été explicitement établis lors des négociations du processus de paix. L'originalité a donc très peu de place dans la planification du concept opérationnel d'une mission menée en vertu du chapitre VI.

Les documents énonçant la conduite de la UNMISUD révèlent en effet cet état de choses. Au Soudan, les ordres permanents de la force, essentiellement des photocopies d'instructions de missions précédentes, remplissaient des dizaines de volumes, tous sauvegardés sur le lecteur partagé. C'était là un endroit approprié pour conserver cette documentation, vu les conditions rudimentaires dans lesquelles travaillaient les unités déployées à leur arrivée et étant donné que peu de sous-unités auraient été capables de démêler les innombrables directives détaillées contenues dans les instructions permanentes d'opération et dans les ordres permanents de la force. Cela peut paraître à première vue une critique sévère de l'empressement des Nations Unies. Mais, en toute justice, les militaires d'aujourd'hui reçoivent une panoplie d'instructions juridiques, techniques et administratives et de directives sur la formation. Cependant, la différence entre l'ONU et la plupart des armées modernes est que les Nations Unies doivent tenir compte du fait que, dans une organisation multiculturelle assemblée à la hâte, la compréhension commune du mode d'opération de la force ne repose pas sur une base aussi solide que celle d'une force militaire qui bénéficie d'une structure plus permanente et d'un financement plus stable. Dans une telle organisation, qui se démarque par sa diversité culturelle et où rien n'est acquis, il convient d'admettre, implicitement, la nécessité d'énoncer avec précision ce qui est normalement sous-entendu et présumé. Des instructions explicites sont donc exigées. Dans le contexte des Nations Unies, cela donne lieu à l'émission d'innombrables directives détaillées, lesquelles sont peu ou ne sont pas connues de bon nombre des effectifs sur le terrain. Cette situation cause des frictions fréquentes entre les divers états-majors des quartiers généraux et les diverses unités déployées dans les secteurs.

Un des aspects clés du leadership institutionnel qui était très évident dans le sud du Soudan dans le cadre de la UNMISUD était qu'il s'agissait d'une « mission de maintien de la paix intégrée ». Du point de vue de l'institution, cela voulait dire que les forces armées travaillaient aux côtés d'une multitude de services de police civils, d'agences onusiennes de tous genres, d'organisations non gouvernementales et d'administrateurs de l'ONU.

Pour bien des gens, cette « nouvelle » approche à l'égard du maintien de la paix ne paraissait pas substantiellement différente de celle utilisée pendant des années dans des endroits aussi éloignés que les Balkans, le Timor oriental et le Congo. Au Soudan, surtout au quartier général de Khartoum, l'intégration était beaucoup plus marquée que dans les missions antérieures, et la présence militaire à Khartoum était considérablement moins importante que celle de l'élément civil. Sur le terrain, dans les divers secteurs, ce ratio était inverse.

Dans une situation comme celle du Soudan, où les tirs avaient cessé, une force intégrée est une option logique pour deux raisons. D'abord, le processus de paix devait être entretenu sur plusieurs plans et non seulement sur le plan militaire, ce qui exigeait l'intégration étroite d'une vaste gamme d'organisations. La deuxième raison, d'ordre pratique, concerne le court terme. Un grand nombre des plus intrépides organisations non gouvernementales et agences de l'ONU (l'une des plus importantes étant le Programme alimentaire mondial [PAM]) étaient demeurées dans le sud du Soudan au plus fort de la guerre. Ces organisations avaient énormément à offrir, puisqu'elles connaissaient bien la situation, disposaient de renseignements utiles et comprenaient la façon dont les adversaires agissaient et pensaient.

Malgré cela, il semble que très peu de personnes ayant travaillé au sein de ces organisations aient été recrutées pour faire partie de la UNMISUD. Parce que la UNMISUD avait été mise sur pied après la cessation des hostilités, elle a été créée à partir de zéro. Les postes clés ont généralement été comblés en fonction des parcours de carrière au sein du Secrétariat de l'ONU ainsi que des demandes que le Département des opérations de maintien de la paix à New York adressait aux nations donatrices. Par conséquent, sans l'aide de personnes ayant déjà exercé des fonctions clés dans la région concernée, les responsables de la mission ont été contraints à un apprentissage beaucoup plus rigoureux que ce qu'il aurait dû être. Cela veut dire que les observateurs militaires de l'ONU, les contingents militaires nationaux et les organisations de secours déployés dans les différents secteurs ne possédaient pas le type de connaissance de la situation locale qui leur aurait permis d'être opérationnels le plus rapidement possible.

Cette coordination « à la base » a nui au leadership institutionnel, entraînant de nombreuses conséquences sur la mission elle-même. Le premier

déploiement dans le cadre de la UNMISUD a été beaucoup plus lent que prévu et, malgré la disponibilité d'un état-major de planification hautement professionnel et fort compétent provenant de la Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies, la mission a connu des problèmes administratifs qui auraient pu être évités.

Le déploiement de la UNMISUD a été entravé par l'incapacité de certains des principaux pays fournisseurs de troupes de respecter le calendrier qu'ils avaient établi. De plus, pour diverses raisons, des composantes essentielles de la force, telles les unités médicales et les unités d'aviation tactique, sont arrivées beaucoup plus tard que prévu dans le théâtre des opérations. De telles lacunes n'arrivent pas seules. D'autres facteurs sont venus exacerber les problèmes de logistique : parmi les militaires et les civils de la UNMISUD, rares étaient ceux qui possédaient une expérience pratique des opérations dans cette partie du monde.

De ce fait, la mission s'est heurtée à des problèmes prévisibles qui auraient pu être évités. Par exemple, dans certaines des estimations relatives au déploiement des effectifs, on a négligé l'importance de la saison des pluies dans la région. La durée et l'intensité des pluies, jumelées au sol glaiseux du sud du Soudan et aux problèmes de mines, ont souvent rendu les routes impraticables. Sans un transport hélicoptéré adéquat, les mesures logistiques, aussi bien intentionnées soient-elles, ne pouvaient être mises en place comme prévu.

À cet égard, les échecs du leadership institutionnel ont été l'aboutissement d'une série de faux pas collectifs et d'erreurs de calcul, imputables à une foule anonyme d'officiers d'état-major, de bureaucrates et d'entrepreneurs appartenant à plusieurs pays donateurs. Cette réalité, associée à une connaissance pour le moins insuffisante de la région, a entraîné un déploiement de la force lent et irrégulier, malgré la disponibilité d'un état-major de planification de premier ordre.

Ainsi, la mise en place tardive de la mission onusienne a engendré un sentiment de déception et un manque de confiance de la population soudanaise à l'égard des capacités de l'ONU, désillusionnement profondément aggravé par les attentes fort irréalistes que de nombreux Soudanais du Sud nourrissaient à l'endroit des Nations Unies. Pour bon nombre des dirigeants civils et militaires locaux, l'ONU allait construire des routes, des hôpitaux et des écoles et relancer l'économie du pays. Les problèmes de

logistique généralisés et une mauvaise compréhension des besoins en information de la population ont ainsi influencé les négociations militaires jusqu'à l'échelon local. Le règlement de ces problèmes d'information et de perception, dans le contexte d'une mission interarmées, revenait au bureau des affaires publiques de la UNMISUD, qui lui-même souffrait d'un manque d'effectif et de financement et avait du mal à coordonner les activités des organisations militaires et civiles.

Ce n'est là qu'un exemple parmi tant d'autres des difficultés de coordination interreliées et généralisées des opérations interarmées entreprises dans le cadre de la UNMISUD. Ces difficultés illustrent des problèmes de leadership qui, souvent, ne sautaient pas aux yeux ou n'étaient pas facilement décelables. Néanmoins, la capacité de surmonter ces problèmes, et bien d'autres encore, s'est avérée indispensable pour établir la confiance à l'égard du processus de paix et fournir les assises de la reconstruction de la société civile.

En rétrospective, ces questions fortement interdépendantes ont engendré des problèmes de leadership institutionnel, dont la résolution a nécessité les efforts concertés de divers groupes. Dans le cas des Nations Unies, il serait vain de tenter de repérer un organisme ou un groupe particulier qui aurait été capable de galvaniser l'organisation pour qu'elle devienne une institution adaptée et dynamique. À l'avenir, il ne sera sans doute pas possible de corriger de telles carences à moins de changements dans la nature globale de l'institution. Il s'agit là d'un processus long et ardu.

Bien que, au sein de la UNMISUD, il y ait eu un sens commun du devoir et que les relations personnelles entre les troupes, les agences et les départements de l'ONU aient été généralement très bonnes, l'intégration opérationnelle de ces organismes n'a pas été soigneusement réalisée, et il semblait y avoir une certaine incohérence dans les actions interarmées. L'organisation comptait bien entendu des dirigeants dynamiques et assidus, mais leurs efforts ont trop souvent été entravés et sabotés par des bureaucrates et autres officiers d'état-major hésitants et incertains, qui se limitaient à interpréter les manuels de politique et les directives administratives. La leçon la plus importante que l'on peut vraisemblablement en tirer est que la diversité est un concept merveilleux à introduire si l'on veut permettre à des personnes de toutes origines d'accéder à des postes d'influence. Cependant, les principaux décideurs devraient être choisis et mis à contribution en fonction de leurs compétences. Ceux qui ont

retardé le jeu par des tergiversations et qui, par peur de l'échec ou par simple arrogance, ont refusé de prendre des décisions, convaincus d'avoir un tel droit, ont été en grande partie responsables de l'état léthargique de l'ONU. Toutefois, l'organisation pourrait être beaucoup plus solide à condition qu'elle puisse recruter et maintenir en poste des gens qui ont fait preuve de savoir-faire. Si les méthodes de recrutement reposaient uniquement sur les capacités, les cadres intermédiaires de l'ONU ne proviendraient probablement pas exclusivement des pays industrialisés, comme beaucoup le craignent.

D'après ce que j'ai vu au Soudan, il y avait de nombreux dirigeants aptes et dévoués venant de tous les coins du tiers-monde. Inversement, l'Europe et l'Amérique du Nord ont fourni bien des personnes incompetentes. Pour s'attaquer à ses problèmes de leadership, l'ONU doit d'abord trouver le courage d'admettre la vraie nature de ceux-ci.

Bien que les missions de maintien de la paix conduites en vertu du chapitre VI de la Charte existent depuis un certain temps, il faut se rappeler que ce genre d'intervention interarmées en est toujours à ses premiers balbutiements. Il est donc permis de croire que l'ONU s'améliorera avec le temps. Dans le cas des opérations interarmées, l'ONU pourrait s'appuyer sur le modèle de la coalition proposé par l'OTAN en Afghanistan. Ou, théoriquement, elle pourrait s'inspirer de quelques-unes des grandes sociétés multinationales les plus compétentes. Les modèles d'efficacité ne manquent pas.

En dépit de l'ampleur des problèmes auxquels fait face l'ONU, la situation n'est pas complètement sombre. Des signes encourageants d'amélioration apparaissent dans la culture organisationnelle et dans la qualité des cadres intermédiaires. Les dirigeants stratégiques que l'ONU choisit pour les missions, par exemple, sont habituellement des gens très compétents parce qu'ils sont sélectionnés parmi les hommes et les femmes les plus qualifiés et les plus intelligents de la planète. Cette pratique a bien réussi, car la sélection et le maintien en poste de ces leaders sont fondés d'abord sur le mérite, puis sur la nationalité et d'autres facteurs secondaires. Si l'ONU veut réellement reprendre de la vigueur et parfaire ses compétences, elle doit commencer par choisir ses leaders intermédiaires de la même manière qu'elle choisit ses leaders stratégiques.

NOTES

1 Entretien de l'auteur avec un officier de liaison soudanais attaché à l'Organisation interarmées de surveillance et de contrôle de l'ONU, à Juba, au Soudan, le 12 décembre 2005.

2 Il est admis que les taux de pertes causées par la guerre qui sont donnés ici sont des estimations approximatives. Les deux millions de morts et les quatre millions de personnes déplacées sont des chiffres généralement reconnus par la presse internationale et l'ONU, même si la nature même du pays, sa façon de tenir les dossiers et sa tendance à garder le secret font qu'il ne sera probablement jamais possible d'obtenir des données précises en ce sens.

3 *UNMIS Military Roles, Tasks and Responsibilities*, directives du chef des opérations de la UNMISUD, le 20 octobre 2005.

4 Ibid.

5 Bien que le représentant spécial adjoint du secrétaire général (Affaires humanitaires et politiques), l'agent administratif principal et le commissaire de police possédaient un grade et un statut équivalents aux yeux des Forces canadiennes et jouaient un rôle indispensable au succès de la mission, ils se sont davantage consacrés à la mise en œuvre de la vision du représentant spécial. Par conséquent, leur travail était, à plus juste titre, considéré comme institutionnel. En ce qui concerne la prise de décisions de grande envergure et de portée très large, j'ai classé le représentant spécial et le commandant de la force dans la catégorie des dirigeants stratégiques.

6 Le Canada a su fournir rapidement des observateurs militaires, et la grande compétence de ceux choisis ne fait aucun doute. Toutefois, bon nombre de ces personnes sont généralement sélectionnées selon leur disponibilité, et leur service à titre d'observateurs militaires est souvent dû à des circonstances fortuites et à des superviseurs compréhensifs et bien avisés plutôt qu'à une planification délibérée.

7 *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2005, p. 130.

CHAPITRE 9

CJ-9 (OPÉRATIONS CIVILO-MILITAIRES) DU COMMANDEMENT DES FORCES MULTINATIONALES – AFGHANISTAN

Colonel François Vertefeuille

En tant que CJ-9 du Commandement des forces multinationales – Afghanistan (CFM-A), j'étais responsable de deux dossiers distincts. J'étais chargé du développement des politiques stratégiques des équipes de reconstruction provinciales (ERP) américaines et de la supervision des officiers de liaison (OL) du QG CFM-A. Ces derniers étaient une douzaine au début de ma mission, mais leur nombre a augmenté à près de vingt après la rotation du personnel américain en juin 2005. Mon autre mission, bien qu'absente de ma description de tâche officielle, était d'agir en tant qu'officier supérieur canadien au sein du QG. Tout en m'assurant du bien-être de trois autres officiers canadiens du grade de major (qui travaillaient dans des sections différentes de la mienne), j'agissais comme point de contact principal lorsque l'état-major du SCEMD, à Ottawa, désirait obtenir certaines informations concernant les activités du CFM-A. En ma qualité de membre de l'état-major qui faisait partie des conférences du général commandant, j'étais bien placé pour prendre connaissance de toute information que je jugeais d'intérêt pour le QGDN, occupé à planifier les activités canadiennes en Afghanistan. Mon accès direct aux dirigeants du Commandement (général commandant, commandant adjoint et CEM) facilitait la communication d'informations entre le CFM-A et les FC.

En tant qu'officier des transmissions, mon affectation au poste de CJ-9 m'a complètement pris par surprise. Pour un certain nombre de raisons, la date de déploiement approchait à grands pas et l'état-major de l'Armée de terre cherchait toujours un candidat pour combler le poste. Ma candidature a été présentée et acceptée. Trois semaines furent nécessaires pour fermer certains dossiers critiques dans le poste que j'occupais alors et pour suivre un minimum d'instruction pré-déploiement. J'ai ensuite pris une semaine de congé et consacré une dernière semaine à régler certains points d'administration personnelle, et je partais pour Kaboul. Cinq semaines se sont écoulées entre le moment où je fus désigné pour le poste et la date de

mon départ. Je n'ai donc eu ni entraînement ni instruction de coopération civilo-militaire (COCIM) pour me familiariser avec les fonctions qui m'attendaient. Le défi fut de taille.

FORMATION D'UNE ÉQUIPE

À mon arrivée dans le théâtre, je me suis joint à une équipe très hétéroclite qui présentait cependant les avantages d'être déjà en place et bien rôdée. Une des raisons de la diversité tout à fait exceptionnelle de cette équipe (j'y reviendrai plus tard) était que le système américain SIPR, un système automatisé de niveau SECRET – US EYES ONLY était utilisé pour assurer la majorité des activités de planification et de contrôle des opérations. C'est seulement vers le milieu de ma mission que les Britanniques et les Australiens ont reçu l'autorisation d'accéder à ce système et à la toute fin de mon séjour que les Canadiens ont eu ce même privilège. Comme le CFM-A est une coalition composée de personnel provenant de plusieurs pays, la restriction à l'accès au système d'information principal constituait une contrainte majeure. Les opérations civilo-militaires n'exigeant normalement pas d'avoir accès à un système classifié, beaucoup de militaires provenant des pays autres que les États-Unis étaient donc affectés à la section qui en était chargée. J'avais au sein de mon équipe six Roumains, un Albanais, un Polonais, un Britannique et une dizaine d'Américains. Comme tous les pays ne partagent pas nécessairement la même vision de la façon d'opérer en Afghanistan, les activités qui consistaient à me familiariser avec la vision américaine, à la faire comprendre et, surtout, à la faire accepter par les officiers non américains du CJ-9 présentaient par moment un défi intéressant. Honnêtement, je crois que lorsque nous abordions des sujets de nature parfois délicate, le fait qu'un Canadien défende la position du QG facilitait probablement les choses. Afin de pouvoir faire passer mes messages, il a fallu que je me familiarise personnellement à fond avec les politiques et directives américaines. J'ouvre ici une parenthèse pour bien faire comprendre que même si le QG était celui d'une coalition multinationale, les États-Unis fournissaient bien au-delà de 90 pour cent du personnel du QG, des troupes relevant des QG subalternes, et des fonds nécessaires pour assurer le succès des opérations. Nous opérons donc conformément à des directives américaines. De plus, le QG de la coalition relevait du CENTCOM, un commandement des forces américaines. Je ferme ici la parenthèse.

La présence d'un groupe de militaires de différents pays qui représente une minorité au sein d'une organisation telle que le QG CFM-A peut provo-

quer des situations particulières de temps à autre. Par exemple, pour des raisons de sécurité de l'information, le CJ-6 faisait régulièrement des vérifications des logiciels installés sur les ordinateurs. Lors d'une de ces vérifications, les inspecteurs se sont aperçus que les Roumains utilisaient un logiciel de clavardage qui leur permettait de communiquer avec leur famille. Comme ce logiciel n'était pas autorisé, il a été enlevé des ordinateurs (branchés sur le système non classifié du QG – NIPR). Cette initiative fut considérée comme un affront par les Roumains. C'est lorsque l'officier supérieur roumain a demandé à me rencontrer pour me signaler que ses compatriotes se sentaient harcelés et lésés que j'ai compris l'importance de la situation. En prenant connaissance des faits, j'ai réalisé que les Américains pouvaient utiliser le système téléphonique du QG pour communiquer avec leur famille aux États-Unis, que les Roumains ne pouvaient pas faire de même et que le logiciel en question était leur seul moyen de communiquer avec leurs proches en Roumanie. Il y avait un problème de PERCEPTION d'injustice.

Malheureusement, il est souvent plus difficile de lutter contre des PERCEPTIONS que de résoudre un problème réel. Ce fut là une des occasions où mon expérience d'officier des transmissions m'a servi. J'ai pu leur expliquer que dans mon pays aussi les logiciels sont contrôlés et que j'avais moi-même déjà exigé que de telles mesures soient prises au Canada. Ma crédibilité et mon impartialité d'officier canadien n'ont pas été remises en question. En discutant du problème avec le CJ-6, son état-major a compris l'importance de trouver une solution de rechange afin de permettre aux Roumains de rester en contact avec leur famille tout en respectant les consignes de sécurité des systèmes d'information. Une solution technique fut trouvée et les Roumains ont pu téléphoner chez eux.

J'ai compris lors de cet incident que les systèmes mis en place répondaient aux besoins de la majorité des militaires du QG (dans ce cas, la communauté militaire américaine) et que la situation dans laquelle se trouvaient les militaires des autres pays n'était ni bien connue ni comprise des autorités. De tels incidents peuvent provoquer des situations à l'issue assez imprévisible et faire en sorte que les membres d'une minorité peuvent vite sauter aux conclusions et se sentir lésés. Je crois que mes 25 ans d'expérience comme officier commissionné des FC m'a permis de mener une enquête efficace et de reconnaître qu'il s'agissait principalement d'un problème de communication entre un groupe majoritaire et un groupe minoritaire. Le défi n'a pas vraiment été de solutionner le problème, mais

bien de faire comprendre aux deux parties que les besoins de l'autre groupe étaient différents et, également, que leur PERCEPTION respective de la situation était fausse. Le problème de communication fut résolu par des connaissances techniques. Le problème de PERCEPTION fut solutionné par l'expérience du leadership.

À mon arrivée, les officiers américains en étaient à leur huitième mois d'une affectation opérationnelle d'un an. Leurs activités étaient donc bien rôdées et leurs objectifs bien identifiés. Après quelques semaines dans le théâtre, j'ai développé une bonne compréhension des activités des OL. Quelques discussions avec le CEM m'ont fait réaliser que le résultat de ces activités n'était pas nécessairement celui auquel s'attendaient les dirigeants du QG. En effet, les OL s'étaient fait dire qu'ils devaient dépenser un plus grand pourcentage des fonds mis à leur disposition pour aider les différents ministères du gouvernement afghan. Ils ont vite ajusté le tir et, sous la direction de l'OL principal, ils ont généré un nombre impressionnant de projets. Le CJ-9 avait un budget annuel de 23 M\$US, ce qui permettait d'apporter une aide importante aux nombreux ministères qui, pour la plupart, devaient reprendre les activités à partir de zéro après de trente ans de guerre.

J'en suis venu à la conclusion que mes OL étaient beaucoup plus au service du gouvernement afghan qu'à celui du QG CFM-A. Je voulais réorienter leurs efforts vers la collecte d'information afin d'aider le QG à avoir une meilleure connaissance de la situation qui prévalait au sein des différents ministères. Je voulais transformer le CJ-9 en une section centrée sur l'information plutôt qu'axée sur l'élaboration de projets. Voilà qui est plus vite dit que fait. Alors que les OL se sentaient bien à l'aise dans leurs activités, l'arrivée d'un nouveau CJ-9 avec de nouvelles priorités n'était pas pour plaire à tous. Il faut comprendre qu'il était difficile pour les OL de faire comprendre au personnel des différents ministères, principalement aux ministres eux-mêmes et à leurs nombreux sous ministres, que l'accès aux fonds mis à leur disposition était maintenant assujéti à de plus nombreuses conditions. Je voulais que les OL se servent de ces fonds pour faire la preuve de la bonne volonté du QG CFM-A. Cependant, le but principal était d'échanger de l'information avec les ministres et sous-ministres afin de les aider à structurer leur organisation de telle sorte qu'ils puissent faire face à leurs responsabilités. Nous progressions lentement dans cette direction, mais un nouveau commandant a été affecté au CFM-A.

Nouveau commandant, nouvelle vision, nouvelles directives, nous connaissons tous ce principe. Lorsque j'ai fait une présentation au nouveau général commandant (GC) sur mon organisation et mon objectif de changer l'effort principal des OL, il a applaudi mon initiative... et m'a donné des directives encore plus contraignantes sur l'emploi des fonds. Alors que nous générions de nombreux projets à portée sociale (réparation d'écoles et d'hôpitaux, projets d'aide aux femmes et aux enfants, etc.) et que nous aidions les ministères à mieux fonctionner (achat d'ordinateurs, salles de cours, cours d'anglais et d'informatique, etc.), le GC m'a ordonné de n'accepter que les projets liés à la sécurité et de n'affecter les OL qu'aux ministères jugés « critiques », soit ceux qui étaient susceptibles de générer un rendement intéressant de nos investissements. Ces nouvelles directives changeaient énormément le travail des OL, ce qui a provoqué un grand mécontentement.

J'ai dû faire face à une situation très difficile : l'officier responsable des OL n'appuyait pas mes nouveaux objectifs et allait même jusqu'à dire à son personnel de ne pas trop tenir compte de mes directives (qui, dois-je le souligner, émanaient directement du GC). Le fait que l'officier en question était du même grade que moi ne facilitait pas les choses. Le leadership transformationnel est sûrement la meilleure façon de favoriser l'esprit d'équipe, mais, étant donné la situation, un ajustement était nécessaire et j'ai dû utiliser le leadership directionnel. En moins de 48 heures, l'officier en question était sur le chemin du retour vers les États-Unis.

À partir de ce moment, j'ai obtenu une bien meilleure collaboration de mes OL. Comprenant les attentes des nombreux ministères qui avaient été appuyés par ces officiers pendant près d'un an, étant donné la situation difficile dans laquelle se trouvaient les OL et sachant qu'il restait moins d'un mois avant qu'ils soient remplacés par une nouvelle équipe en provenance des États-Unis, j'ai réussi à convaincre le GC qu'il serait préférable qu'on se désengage petit à petit des ministères qui n'étaient pas considérés comme des ministères « critiques » tout en limitant la génération de nouveaux projets à des activités liées à la sécurité, comme il me l'avait ordonné. Les projets dans lesquels des fonds étaient déjà engagés ont tous été transférés à une équipe de gestion de projets qui a vu à leur réalisation.

J'ai donc réussi à faire accepter mes nouveaux objectifs par le GC, mais j'ai dû défendre la position de mon personnel devant lui et lui faire

comprendre qu'on ne pouvait pas faire un virage à 180° en quelques jours sans que le QG perde sa crédibilité et le respect durement acquis au prix du travail acharné effectué pendant un an par une équipe d'OL dévoués. Défi intéressant. Il m'a aussi fallu convaincre les OL que les directives du GC avaient pour but de faire avancer la mission ultime du CFM-A : créer un environnement stable dans le cadre duquel le gouvernement afghan pourrait assurer la sécurité de sa population.

CHANGEMENT D'ÉQUIPE

L'expertise sur les opérations civilo-militaires de l'Armée américaine se trouve au sein de ses bataillons CA (Civil Affairs). Ces unités font partie de la Réserve et sont mobilisées plusieurs mois avant un déploiement. La relève du bataillon CA a eu lieu environ quatre mois et demi après mon arrivée. L'unité s'entraîne aux États-Unis, se prépare et s'organise selon les informations obtenues après une reconnaissance effectuée dans le théâtre afin de savoir à quoi elle doit s'attendre. L'équipe est formée avant même son arrivée dans le théâtre. L'équipe d'officiers CA qui fut attachée au QG CFM-A pensait donc avoir une bonne idée de ce qui l'attendait. Les membres de l'équipe savaient qu'un colonel canadien serait leur chef de section, mais ils furent bien surpris de voir à quel point la mission du CJ-9 avait changé suite à la réorganisation exigée par le GC. La nouvelle équipe du bataillon CA était composée d'une quinzaine d'officiers, dont sept étaient des colonels. Il m'a donc fallu, avec l'officier supérieur américain, bien étudier les compétences particulières de chaque OL afin de les affecter aux ministères jugés critiques pour bénéficier au maximum des connaissances acquises dans leur carrière civile.

Une fois de plus, j'ai convaincu le GC d'attendre que les nouveaux OL soient arrivés afin de restructurer la section selon ses directives. Ainsi, il m'a été plus facile d'expliquer aux nouveaux venus les objectifs établis par le GC et de les laisser s'impliquer. Les membres de l'équipe précédente, après près d'un an passé dans le théâtre, auraient eu beaucoup plus de difficultés à changer leurs objectifs et procédures et à s'adapter en raison de leurs habitudes de travail bien ancrées. Je leur ai donné comme dernières tâches avant leur retour à la maison de se désengager petit à petit des ministères qui n'étaient pas jugés critiques, de compléter le plus de projets possible et d'expliquer au personnel des ministères dont ils étaient responsables que seuls des projets liés à la sécurité seraient dorénavant considérés. La nouvelle équipe est arrivée, et a assumé ses fonctions sans

avoir à vivre un changement de direction. J'ai été chanceux, le changement de contingent n'aurait pas pu mieux être programmé.

La direction des activités de sept colonels fut parfois une tâche délicate. De plus, ils étaient tous formés comme officiers CA, alors que je n'avais personnellement reçu aucune instruction dans le domaine. Seuls mes quatre mois d'expérience au sein du QG me donnaient une meilleure compréhension de la situation ainsi qu'une très bonne compréhension des attentes du GC. Mes quatre mois d'expérience jumelés aux connaissances professionnelles des nouveaux venus ont fait en sorte que nous avons rapidement pu mettre sur pied une nouvelle équipe efficace. Même si je dirigeais la section, je devais être très à l'écoute des membres de mon personnel et prendre connaissance de leurs idées et de leurs suggestions. De leur côté, ils comprenaient bien que c'était moi qui devais répondre des activités de la section auprès du GC.

EXERCICE DU LEADERSHIP AVEC NOS NOUVEAUX ALLIÉS

Le travail avec du personnel de nombreux pays différents peut présenter un défi assez particulier. Ainsi, le style de leadership auquel sont habitués les militaires des pays de l'ancien bloc de l'Est est très différent de celui qu'on s'efforce d'exercer au sein des FC. J'ai réalisé que les militaires de la Roumanie, de la Pologne et de l'Albanie étaient presque craintifs à l'idée de venir me consulter. J'avais l'impression que pour eux, aller demander un conseil ou une précision sur une directive quelconque représentait presque une admission d'incapacité et d'incompétence. La mise sur pied d'une équipe fonctionnelle fut tout de même assez exigeante au début car je devais garder l'œil sur les activités de certaines personnes qui, je le savais, préféraient s'aventurer dans l'inconnu plutôt que de venir me consulter. Juste pour entrer dans mon bureau ces militaires se croyaient obligés de faire preuve d'un excès de politesse et de présenter une panoplie d'excuses de peur de me déranger. Par exemple, il m'a été bien difficile de faire comprendre aux deux Roumains, gardiens de la cafetière, qu'un colonel canadien était tout à fait en mesure de se verser une tasse de café lui-même!

Bien que j'aie essayé dès le début de leur expliquer que j'étais toujours disposé à discuter avec eux, qu'ils ne me dérangent pas, etc. je crois que c'est en voyant la relation de travail que j'ai établie avec le personnel américain et britannique qu'ils ont saisi que responsabilité et leadership ne correspondaient pas nécessairement à dictature. Après quelques mois, la

situation s'est grandement améliorée. Je me demande souvent s'ils ont essayé d'établir un rapport similaire avec leurs subalternes une fois rentrés au pays. Si mon personnel militaire de ces pays offrait une juste représentation de l'ensemble de leurs forces armées, plusieurs années seront nécessaires avant qu'ils puissent appliquer le principe de commandement de mission. Je ne veux pas sous-entendre que notre système est le meilleur et que le leur est désuet. Je ne me crois pas assez versé dans l'étude du leadership pour me faire juge en la matière. Cependant, j'ai définitivement vu un style de leadership très différent chez ces militaires, ce qui m'a confirmé la véracité de toutes les lectures et présentations reçues au cours de notre formation qui traitaient du leadership au sein des pays de l'ancien bloc soviétique.

LE PLUS GROS DÉFI

Le travail au sein d'une organisation presque entièrement américaine, le commandement d'officiers de son propre grade et la direction de militaires de pays de l'ancien bloc de l'Est a présenté des défis intéressants. Mais jamais je n'ai eu à faire face à un défi aussi important que celui d'être le coprésident du groupe de travail sur les ERP. Le premier commandant du CFM-A a mis sur pied un Conseil exécutif directeur sur les ERP. Ce Conseil était présidé par le ministre de l'Intérieur du gouvernement afghan et coprésidé par le commandant du CFM-A et de l'ISAF.

Tous les pays qui avaient déployé une ERP en Afghanistan et ceux qui planifiaient sérieusement de le faire dans un avenir rapproché étaient invités en tant que membre. Les participants étaient normalement les principaux représentants des pays, souvent les ambassadeurs eux-mêmes. Ce Conseil avait pour objectif de donner des directives stratégiques concernant les opérations des ERP. Afin de préparer les réunions du Conseil, un groupe de travail (GT) a été formé. Chaque pays représenté au Conseil était invité à participer aux travaux du GT. Le président du GT était un brigadier-général de la police afghane, responsable du ministère de l'Intérieur pour toutes questions touchant les ERP. Mais ce dernier avait deux handicaps. Il n'avait pas une assez bonne connaissance de l'anglais et il m'a avoué lors d'une rencontre en tête-à-tête, que sa culture ne lui permettait pas de parler ouvertement devant un grand nombre de personnes des problèmes auxquels il devait faire face.

Par contre, les membres du GT n'avaient aucune difficulté à soulever des problèmes sur la place publique, bien au contraire. Coprésider et même présider par défaut ce GT fut une des expériences les plus difficiles de ma carrière. Pour donner un exemple du genre de difficultés rencontrées, les cinq premières rencontres du GT, à mon arrivée dans le théâtre, furent entièrement consacrées à discuter des sujets que le GT ne voulait pas aborder. Trois autres semaines me furent nécessaires pour engager les discussions qui ont permis d'identifier un ensemble de sujets qui étaient acceptables pour les membres. Le GT a connu de sérieux problèmes de fonctionnement pour nombre de raisons.

Premièrement, j'ai eu l'impression que plusieurs membres du GT étaient du personnel débutant de leur corps diplomatique respectif et qu'ils voulaient saisir cette occasion pour parler au nom de leur pays et pour démontrer à leur supérieur qu'ils avaient réussi à défendre leurs intérêts nationaux. Deuxièmement, certains des leaders non officiels du groupe étaient convaincus que la présidence (ou coprésidence) du GT revenait de droit à des organisations non militaires (à la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan [MANUA] ou à un représentant d'une ambassade). Prompts à la critique, aucun d'entre eux ne s'est cependant avancé lorsque nous les avons invités à prendre la responsabilité de la coprésidence; ce qui ne les a pas empêchés de continuer à formuler la critique que les militaires dirigeaient le GT. Finalement, certains pays étaient très réticents à discuter des opérations de leur ERP.

Ce dernier point est très important. Au sein de la coalition du CFM-A, toutes les ERP provenaient des États-Unis, sauf celle de la Nouvelle-Zélande. Les directives du commandant du CFM-A avaient force de loi. Les ERP n'avaient qu'à s'exécuter. Au sein de l'ISAF, la situation était totalement différente. Plus de dix pays fournissaient une équipe et chaque pays avait des règles d'engagement différentes. Parce que la doctrine COCIM américaine était différente de celle qu'avait adoptée l'OTAN et en raison des différences entre les règles d'engagement en vigueur, il était difficile de comparer l'efficacité des équipes.

Par définition, les ERP sont des entités temporaires qui sont dissoutes lorsque le gouvernement afghan est en mesure de prendre la relève. Le secrétaire à la Défense américain (M. Rumsfeld) a clairement fait savoir au GC qu'il voulait qu'un plan de transition soit développé afin de déterminer à quel moment les ERP pouvaient être retirées d'Afghanistan. Le GC,

à son tour, a rapidement émis des directives en ce sens. Afin de savoir à quel moment une ERP pouvait transférer ses fonctions aux autorités afghanes provinciales, des critères d'évaluation devaient être développés. Nous avons alors rencontré un obstacle insurmontable. Le CFM-A, comme mentionné précédemment, pouvait rapidement modifier les opérations de ses ERP. Comme les ERP de l'ISAF se trouvaient dans les deux régions les plus stables du pays (le Nord et l'Ouest), et que celles des Américains opéraient dans des régions où se produisaient beaucoup de contacts avec l'ennemi, le GC pouvait facilement ordonner à ses équipes de fournir un soutien direct aux forces qui étaient impliquées dans les opérations de combat, bien que la doctrine recommande fortement de dissocier les opérations de combat des activités des ERP. Du côté de l'ISAF, le GC ne pouvait diriger les opérations des ERP que dans le cadre des règles d'engagement nationales en vigueur. Toute modification de ces règles devait être approuvée par les capitales nationales, un processus très long et compliqué. Les membres du GT qui représentaient les pays dont les règles d'engagement étaient beaucoup plus contraignantes que celles des Américains ne voulaient en conséquence rien entendre de développer des critères d'évaluation pour les ERP, de peur de voir les opérations de leur équipe être jugées moins efficaces que celles des autres pays.

Je me suis donc retrouvé entre un GC qui s'attendait à des résultats rapides, sous la pression exercée par le secrétaire à la Défense américain, et un GT qui ne voulait même pas entendre parler du sujet. Nous avons abordé le problème sous deux angles. Premièrement, nous avons commencé à développer informellement des critères avec ceux qui étaient intéressés à participer et ceux qui avaient intérêt à ce que leur opinion soit prise en considération dans le développement de tels critères.

Le personnel du Directeur des ERP de l'ISAF a été un excellent allié dans ce dossier, réalisant que même si certains pays avaient peur de ces critères d'évaluation, ceux-ci demeuraient indispensables à long terme. D'un autre angle, nous avons réussi à modifier les critères de façon à ce qu'ils portent sur les conditions qui prévalent dans une province et non sur l'efficacité des équipes de reconstruction, ce qui rendait les critères beaucoup plus acceptables de l'opinion de plusieurs pays. Finalement, nous avons réussi à convaincre la MANUA de présider le développement de ces critères, ce qui leur a donné une valeur plus civile que militaire, plus objective et fondée sur des études et travaux internationalement reconnus. Beaucoup d'autres événements du genre sont survenus pendant ma présence dans le théâtre et ma coprésidence du GT. La transposition des

directives très claires du GC en propositions de travail à l'intention des membres d'une communauté diplomatique internationale tout en respectant les échéanciers fut un tout un défi.

Dans toute cette tourmente, il ne fallait pas oublier que le but ultime des ERP est d'aider le gouvernement afghan à étendre son influence hors de la capitale et que les problèmes réels devaient toujours être étudiés et résolus. Le Directeur afghan pour les opérations des ERP avait, comme indiqué précédemment, des problèmes d'ordre culturel à mettre sur la table des sujets qui auraient dû retenir l'attention des membres du GT. J'ai réussi à aborder ce problème en allant rendre une visite hebdomadaire informelle au général. Après les quelques plaisanteries d'usage et devant un thé afghan, j'ai réussi à établir des liens avec lui et à le mettre assez à l'aise pour qu'il me fasse part de ses problèmes. Je pouvais donc agir à mon retour au QG pour corriger certaines situations ou en faire part au Directeur des ERP de l'ISAF, si le sujet concernait une de ses équipes. Par la suite, ce dernier s'est joint à moi lors de mes visites hebdomadaires au Directeur afghan. Une fois un problème identifié, s'il concernait les ERP en général, le Directeur des ERP de l'ISAF et moi élaborions ensemble un plan afin de soumettre le sujet aux membres du GT d'une façon qui pouvait le rendre acceptable aux fins de discussion, ou l'abordions nous-mêmes immédiatement. La grande majorité des problèmes réels étaient résolus hors du GT, par le général afghan, le Directeur des ERP de l'ISAF et moi-même.

Faire le pont entre le QG d'une coalition militaire et un groupe de personnes provenant du milieu diplomatique et d'organismes d'aide internationale fut une des tâches les plus difficiles que j'ai eu à accomplir au cours de ma carrière. Amener ces personnes, dont certaines étaient ouvertement hostiles aux militaires, à discuter de sujets qui étaient liés aux opérations des ERP (unités militaires avec un objectif humanitaire) a été très laborieux.

FATIGUE

Travailler entre 100 et 110 heures par semaine pendant plus de quatre mois consécutifs amène éventuellement à puiser dans les réserves d'énergie. Non seulement faut-il trouver une façon de se reposer physiquement, mais aussi intellectuellement. Je me suis toujours gardé en bonne condition physique, en joggant régulièrement de deux à cinq fois par semaine, dépendamment de mon horaire. J'ai vite compris que ceux qui n'étaient

pas en bonne condition physique éprouvaient beaucoup plus de difficultés à rester concentrés après une longue journée de travail et souffraient régulièrement de la grippe. Comme le Camp Eggers (camp du QG CFM-A) n'offrait vraiment pas un environnement idéal pour le jogging, j'ai essayé d'aller aussi régulièrement que possible faire du vélo stationnaire, ce qui m'a aidé à rester dans une forme physique acceptable. Certaines personnes peuvent travailler sans arrêt tout en restant concentrées et sans jamais ressentir le besoin de s'adonner à une autre activité. J'avoue bien humblement que ce n'est pas mon cas. Je dois de temps à autre me changer les idées. Le conditionnement physique m'a grandement aidé à le faire. Je réservais également une demi-heure à la lecture et à l'écoute de la musique avant de me coucher. Avant mon départ, je me suis préparé une dizaine de CD et de MP3 et me suis procuré un bon baladeur. C'est ainsi que j'ai réussi à garder un équilibre (du moins je l'espère) mental et physique; c'est ce qui m'a permis de tenir le coup malgré un rythme de vie infernal. La technologie m'a également beaucoup aidé. Vive internet! J'avais accès à internet depuis mon poste de travail, ce qui me permettait de maintenir un contact aussi direct que possible avec mes proches. Je me trouvais dans le camp américain et, en raison du décalage horaire, il m'était impossible de me rendre au Camp Julien pour téléphoner au Canada à des heures convenables pour mes interlocuteurs en raison des restrictions imposées aux déplacements pendant les heures de noirceur en Afghanistan. Mais internet m'a permis de garder un excellent contact avec mes êtres chers et de m'assurer que tout allait bien à la maison.

CONCLUSION

Ma participation à l'Opération *Enduring Freedom*, comme membre du QG de la coalition du CFM-A, fut une expérience unique. Du point de vue personnel, je savais déjà que les Canadiens bénéficient d'une qualité de vie absolument fantastique. Ce séjour en Afghanistan me l'a confirmé sur tous les plans. Je ne vois plus mes petits problèmes quotidiens du même œil. J'ai peine à comprendre qu'autant de gens se plaignent dans notre société. J'apprécie tout ce qui m'entoure depuis mon retour. Du point de vue professionnel ce fut plus qu'enrichissant. J'ai fait face à des situations très particulières qui commandaient des ajustements constants. Les FC m'ont bien préparé à faire face à ces défis.

CHAPITRE 10

L'ENSEMBLE DU SPECTRE DES DÉFIS DU LEADERSHIP EN AFGHANISTAN

Colonel Bernd Horn

Le convoi de trois véhicules quitte le bâtiment du Quartier général de la Force opérationnelle en Afghanistan (FOA), presque invisible dans le tourbillon habituel des gens, des voitures et des camions qui se pressent dans le périmètre de l'aéroport de Kandahar. Les membres du convoi, pourtant, sont tendus – ils doivent sortir de l'enceinte. Peu avant, le commandant du convoi a donné à sa section et aux passagers des ordres sur la manœuvre d'action immédiate en cas de contact et des instructions sur l'emplacement des munitions et des armes supplémentaires. L'atmosphère chargée et le sérieux de ce qui va se produire ne font aucun doute – ces soldats savent qu'ils sont en guerre.

Le convoi, formé d'un véhicule blindé léger (VBL III) de 17 tonnes pour le transport des troupes, d'une jeep G-Wagen de contre-mesures électroniques et d'un véhicule blindé polyvalent *Bison* (VBP), franchit la barrière bien gardée pour s'engager dans une zone relativement peu protégée, sous le contrôle de l'Armée nationale afghane (ANA). Tandis que les véhicules longent une grande berme au bord de la route, les passagers chargent leur arme. Ici, le manque de vigilance, ne serait-ce que quelques secondes, peut – littéralement – être une question de vie ou de mort.

Dans un rugissement, les véhicules filent sur le chemin de terre, et le nuage de poussière soulevé par les véhicules de tête fouette la peau exposée. On peut entendre à l'intercom la voix du commandant qui prépare ses soldats à l'étape suivante : « OK, restez sur vos gardes quand on va tourner sur la route principale. Surveillez vos angles, gardez l'œil sur vos arrières. » Le convoi franchit lentement le poste de contrôle de l'ANA et s'engage sur la fameuse Route 4 qui mène à la ville de Kandahar. Une fois encore, il devra traverser la périlleuse « allée des dispositifs explosifs de circonstance » (IED).

En face de l'intersection, dans un stationnement en terre battue, de nombreux Afghans observent les véhicules qui empruntent la route pavée.

Certains sont seuls; d'autres, en petits groupes. D'autres encore sont assis dans leur auto. Aucun ne semble être là pour une raison particulière. Aucun ne semble menaçant. Au moins un d'entre eux parle au téléphone cellulaire. À première vue, tout semble indiquer qu'il s'agit simplement d'un lieu de rencontre local. Mais hors de l'enceinte, les apparences sont souvent trompeuses.

Dès que les pneus touchent l'asphalte, le convoi se met à filer à vive allure. Les véhicules militaires, le monstrueux VBL III en tête, roulent dans un grondement sourd au milieu de la chaussée, acculant sur l'accotement les véhicules qui arrivent en sens inverse. Cette conduite agressive s'impose face à la menace posée par les dispositifs explosifs de circonstance (IED). Ces IED sont plus mortels quand les véhicules roulent près de l'accotement. La distance compte, et quelques pieds à peine peuvent faire toute la différence.

Les sentinelles, attentives à tout ce qui les entoure, sont littéralement bombardées par un kaléidoscope de contrastes. C'est une contrée dénudée, désolée et aride, mais d'une étrange beauté. La population locale est tout aussi contrastée dans son attitude. Les vieillards jettent à peine un coup d'œil sur le convoi ou l'ignorent complètement, comme s'il n'existait pas. Ils semblent incarner un stoïcisme fait de douce résistance et de patience, qui donne l'impression que tout cela finira aussi par passer. Les enfants, comme toujours, ajoutent une touche d'insouciance exubérante et accourent en groupes vers la route pour saluer les troupes. En revanche, les jeunes et les hommes d'âge moyen observent le convoi avec une hostilité et un ressentiment à peine dissimulés.

Le regard des soldats, néanmoins, continue à balayer la population locale. Pendant que le convoi roule à toute vitesse, les soldats en alerte scrutent attentivement le paysage, et le bord de la route, pour détecter toute menace potentielle. La tâche est énorme. La région est montagneuse, rude et ponctuée de villages et de huttes en boue séchée qui peuvent abriter des centaines d'agresseurs. Dans les champs, des paysans s'activent sur des petits lopins d'une terre qui semble bien trop aride pour soutenir toute forme de culture, et pourtant ils y travaillent. Ailleurs, des bergers gardent des troupeaux de moutons, des hommes s'occupent de leurs chameaux, et presque partout, des gens sont simplement là, immobiles à regarder ou marchant sur la route. Il est très difficile de repérer un attaquant potentiel quand le convoi passe en trombe.

La surveillance de la route elle-même est tout aussi ardue. Les débris et les déchets jonchent la chaussée. Morceaux de métal, épaves de voitures, tas de briques, de pierres ou de terre, ordures diverses – qui peuvent cacher un IED mortel. De plus, des voitures sont stationnées le long de la route. Certaines sont en réparation, d'autres sont simplement abandonnées. Et puis, il y a la circulation. Des autos et des camions de toute taille et plus ou moins déglingués roulent dans les deux directions. Dans ce grouillement dense, il est presque impossible de distinguer les ennemis des alliés. Bref, la menace est à la fois extrême et inexistante. Qu'est-ce qu'une menace et qu'est-ce que la simple réalité de la vie dans un pays démuní du tiers monde?

Le convoi continue de progresser dans ce décor ambigu, incertain et mortel. « OK, attention », crie le commandant du véhicule à l'intercom. « C'est ici qu'on a été attaqués l'autre soir. » Il fait référence à une embuscade manquée survenue l'avant-veille : un convoi semblable a été la cible d'un IED qui, heureusement, a raté les véhicules en détonant trop tôt. Cependant, les rebelles ont poursuivi leur attaque par des tirs de grenades propulsées par fusée et des tirs d'armes automatiques, qui ont raté de près les véhicules eux aussi.

Le convoi traverse le site dans un silence absolu, et pourtant le sentiment collectif de soulagement est palpable. Il passe ensuite à travers un défilement, deux affleurements montagneux qui dominent la route et offrent à d'éventuels assaillants abri et protection. La région compte plusieurs villages où les insurgés en fuite peuvent facilement se cacher dans l'anonymat le plus complet. Sous les yeux des soldats qui sont vissés sur le paysage qui défile, une lueur d'espoir pointe dans cette contrée grise et morne. À la porte d'une hutte en boue séchée, une femme complètement dissimulée sous sa burka salue le convoi avec enthousiasme. Les vétérans qui ont effectué des patrouilles à pied à Kaboul lors de missions antérieures racontent souvent des histoires de femmes qui, sans s'arrêter, tourner la tête ni attirer autrement l'attention, remercient les soldats sur leur passage. Ce simple geste en fait sourire quelques-uns pour un instant. C'est une humble confirmation de l'importance de l'opération dans l'amélioration de la vie de ces gens.

Devant le convoi s'étale une contrée chargée de menaces aussi intenses. Des « camions à clochettes¹ » peinent dans une montée, tandis qu'un gros camion de 10 tonnes est arrêté sur la route : ses occupants tentent

apparemment d'arrimer une cargaison chambranlante. Le paysage se peuple à nouveau de villages, de maisons et d'activités. Au moment où le convoi s'engage à gauche pour dépasser les véhicules trop lents, le monde bascule dans le surréalisme. Une grosse boule de feu orange fait soudainement éruption et s'élève dans les airs, engloutissant presque toute la route. L'explosion est étrangement assourdie, marquée d'un « krrummp » à peine audible. La boule de feu cède rapidement la place à une épaisse fumée noire et à l'onde de choc. Saisissant l'occasion qui s'est présentée lorsque le VBL III a tenté de dépasser les véhicules trop lents, un kamikaze au volant d'une berline Toyota chargée de munitions d'artillerie héritées de l'ancien bloc soviétique et branchées à un détonateur, a débouché de l'arrière du camion. Une fois arrivé à la hauteur du véhicule blindé, le kamikaze a fait sauter sa mortelle cargaison.

Engloutis dans la fumée et les débris, les conducteurs du G-Wagen et du *Bison*, qui se trouvaient alors à une distance de 30 à 60 mètres du point d'impact, ont réagi instinctivement quand ils ont été engloutis dans la fumée et les débris. Les deux véhicules ont fait une embardée vers la gauche pour éviter le cratère et ont repris la ligne droite dans l'épaisse fumée. Une fois les véhicules hors de la zone d'embuscade, un cordon est rapidement établi. Moins d'une minute aura suffi pour évaluer la situation. Le véhicule de l'attentat suicide gît en deux tas distincts de très petits morceaux de métal tordu sur la route. L'explosion a frappé le VBL presque de plein fouet, mais le conducteur est parvenu à manœuvrer le véhicule hors du site d'embuscade. Tous attendent, inquiets, le SITREP (compte rendu de situation) pour savoir si l'explosion a fait des victimes. Par miracle, un seul blessé, mais grièvement touché.

Le VBL III a bien fait son travail. Malgré les dommages importants qu'il a essuyés, il a protégé ses passagers. C'est le chef d'équipage qui a subi des blessures graves, plus précisément à son bras qui émergeait de la tourelle la plus exposée à la déflagration.

Une fois le périmètre de sécurité établi, l'équipage du *Bison* vient en aide à la victime. Ses membres débarquent, transportent rapidement le soldat blessé à l'arrière du véhicule et lui prodiguent les premiers soins. On le ramène d'urgence au terrain d'aviation. Plusieurs sont encore saisis – c'est la première fois qu'ils assistent vraiment au carnage de la guerre, qu'ils voient en direct un camarade mutilé gisant dans son sang et geignant de douleur. Tous réagissent comme ils ont été entraînés à le faire. Tous les

doutes qu'ils auraient pu avoir quant à leur engagement dans un conflit se dissipent rapidement. En fait, ce n'est là qu'un incident grave de combat parmi tant d'autres qui ont fait des victimes, morts et blessés, au cours d'une période de trois jours.

Cela illustre, à sa mesure, une partie de la complexité de la situation à laquelle font face quotidiennement nos troupes en Afghanistan. Chaque jour, ces soldats doivent s'armer de courage pour composer avec ce milieu complexe, chaotique, ambigu et mortel. Comme en témoignent bon nombre de ceux qui ont servi en Afghanistan – quiconque se hasarde hors de l'enceinte court le risque de ne pas y revenir. De toute évidence, la campagne afghane présente de nombreux défis et enjeux d'ordre tactique, opérationnel et stratégique sur le plan du leadership. Nous ne prétendons pas faire ici une analyse complète de la situation, mais plutôt ouvrir le dialogue et entreprendre une démarche intellectuelle pour trouver tous les moyens possibles d'aider nos soldats qui participent aux opérations là-bas.

DÉFIS D'ORDRE TACTIQUE

Au niveau tactique, l'Afghanistan pose un certain nombre de défis sur le plan du leadership. Les commandants de première ligne doivent soutenir le moral des troupes, motiver leurs soldats sans relâche et maintenir leur esprit combatif dans un contexte à la fois complexe et mortel. Comme dans la plupart des conflits, et tout particulièrement dans les guerres de quatrième génération², « l'action » survient souvent entre de longues périodes d'ennui, de tâches fastidieuses et répétitives et de solitude. Étant donné la menace actuelle, les soldats sont souvent postés dans des endroits éloignés, rudimentaires et très hostiles où il est difficile d'assurer le confort de base, p. ex., des vêtements propres, une hygiène personnelle régulière, des rations fraîches et un approvisionnement en eau adéquat. Sans compter l'environnement menaçant où une attaque au moyen d'un IED ou de mines ou une embuscade peut se produire n'importe quand.

Le nombre limité de soldats sur le terrain aggrave encore les rotations de 48 heures pour se rendre dans des bases de patrouille ou retourner aux principaux camps en vue de la maintenance et des réparations, prolongeant ainsi la tension causée par l'environnement et la menace. Il est fréquent que des pelotons soient déployés jusqu'à concurrence de 25 jours d'affilée dans les emplacements réservés aux pelotons.

Par ailleurs, le milieu hostile ainsi que les obstacles culturels et linguistiques empêchent les troupes d'avoir des interactions ouvertes et quotidiennes avec la population locale. Malheureusement, l'emploi des habitants pour couvrir les insurgés a fait de l'identification des alliés et des ennemis l'une des tâches les plus difficiles. C'est pourquoi la méfiance et l'aliénation se perpétuent chez les soldats.

Chez les soldats confinés dans les campements, des problèmes semblables liés au moral se développent. Les camps sont relativement petits et les activités y sont restreintes, ce qui provoque l'ennui. De plus, l'environnement poussiéreux et morne constitue une toile de fond monotone, presque déprimante. À cause de la poussière, tout est gris pâle, même les arbres et la végétation qui poussent dans l'enceinte. En outre, chez ceux qui se trouvent dans les camps, la peur est plus grande à cause de leur perception de la menace à l'extérieur de l'enceinte et de leur impuissance à la contrer.

Pour exacerber cette réalité, l'action, quand elle se produit, prend généralement la forme d'une offensive fugace – dispositif explosif de circonstance, attentat suicide ou embuscade-éclair. L'attaque survient, fait des ravages et laisse dans son sillage la destruction, la mort et des blessés – souvent sans que quiconque n'ait aperçu l'ennemi ou tiré un seul coup de riposte. L'initiative semble souvent être entièrement du ressort des attaquants. Ce sont eux qui décident du lieu, du moment, de la méthode et de la cible de leurs attaques. Dans ces circonstances, la réponse de la coalition se limite souvent à une réaction parce qu'elle est incapable de mettre en service les ressources nécessaires pour dominer le terrain. L'incapacité de riposter peut entraîner un sentiment d'impuissance chez les soldats – de frustration aussi, de peur, de vacuité, voire de désespoir. Les pertes, surtout les décès, minent beaucoup le moral. Le défi du leadership, qui consiste à garder le cap sur l'objectif et la mission et à conserver l'initiative globale durant la campagne, est donc immense et d'une importance critique.

En plus de stimuler le moral des troupes, particulièrement à la lumière des facteurs susmentionnés, le leader doit s'assurer que les soldats continuent d'entretenir une perspective saine de la population locale. Il est reconnu depuis longtemps que la culture est à la sédition ce que le terrain est à la guerre classique motorisée. Cependant, comme nous l'avons déjà indiqué, dans le contexte actuel, il est parfois difficile de surmonter l'obstacle de la

culture, particulièrement une culture tellement xénophobe. En outre, la colère et le sentiment d'avoir été trahis ne sont pas inhabituels chez les soldats qui subissent des attaques. Ces soldats croient profondément que leur présence en Afghanistan a pour but d'aider les Afghans à créer une société meilleure chez eux. Et pourtant, ils sont continuellement attaqués par des adversaires invisibles qui semblent circuler aisément dans cette société même que les soldats cherchent à améliorer et à protéger. Bien que la plupart d'entre eux comprennent que l'Afghan moyen essaie seulement de survivre, le ressentiment s'accroît quand même à chaque attaque, à chaque perte et surtout à chaque décès.

La nature du conflit alimente une spirale d'antagonisme. Il s'agit essentiellement d'un cercle vicieux. Les forces de la coalition, sans cesse la cible d'IED et d'attentats suicides, n'ont d'autre choix que d'assurer leur propre protection en prenant les mesures qui s'imposent. Mais cela a un prix. Les convois qui roulent à toute vitesse au milieu de la route forcent les véhicules des Afghans sur l'accotement. En repoussant physiquement la circulation hors de leur chemin ou en menaçant de leurs armes les conducteurs de véhicules qui suivent de trop près le convoi, en causant des dommages collatéraux pendant les ripostes aux attaques dont ils sont la cible et/ou durant les opérations défensives ou offensives, les troupes risquent d'aliéner la population afghane. Chaque geste posé contre la population, peu importe la justification, entraîne un coût à payer. Les actions des forces coalisées pourraient amener les Afghans à soutenir les talibans, ou du moins à fermer les yeux sur les activités de ces derniers. Toutefois, ne rien faire et continuer de subir des attaques sans riposter peut nourrir la désillusion des troupes. De plus, l'appui populaire de ce conflit pourrait s'éroder si les Canadiens ont l'impression que leurs soldats sont exposés à des dangers sans avoir la capacité de prendre les mesures nécessaires pour se défendre. Enfin, le soutien du nouveau gouvernement national afghan est tributaire de la capacité de créer un milieu de vie sûr pour la population locale.

En bout de ligne, il s'agit d'établir un équilibre délicat. On doit agir sous une forme ou une autre pour ne pas laisser l'initiative aux rebelles. Les Afghans, nos soldats et tout particulièrement le public canadien doivent tous être convaincus des succès qui se remportent sur les « lignes de front ». Tous veulent – et doivent – voir les progrès qui justifient les sacrifices et les dépenses, en vies humaines et en argent, que le pays engage.

Cette réalité met en relief un autre grand défi sur le plan du leadership – la démonstration de l'efficacité d'un champ de bataille intégré. Les ripostes anti-insurrectionnelles réussies relèvent tout autant de la situation et des questions politiques et économiques que de l'intervention militaire. La sécurité est fondamentale et incontestablement la clé de la réussite. Cependant, l'action militaire permettant d'assurer la sécurité est un combat difficile sans les progrès politiques et économiques corollaires. Cela signifie que les leaders tactiques et leurs subordonnés doivent apprendre à communiquer, à coopérer et à travailler au quotidien avec les effectifs non militaires, notamment les représentants d'Affaires étrangères Canada (AEC), de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et d'autres ministères, de même qu'avec des organisations non gouvernementales (ONG).

C'est quelquefois un défi plus grand qu'il n'y paraît à prime abord. Ces organismes ont des missions bien distinctes, des cultures organisationnelles contradictoires et des philosophies différentes. Le plus grand problème, c'est l'ignorance. Aucun des intervenants ne connaît parfaitement les autres participants, leurs rôles, leur mandat ou leur fonctionnement. Les autres ministères (AMG) et les organismes civils ne sont généralement pas habitués aux manières directes ou à la structure de commandement des militaires. De plus, ironiquement, ils sont souvent beaucoup moins souples et tendent à être plus bureaucratiques et plus prudents face au risque que ne le sont les militaires. Tandis que ces derniers cherchent des solutions rapides et des résultats immédiats, les organismes de développement sont axés sur le développement durable à long terme. Il n'est guère surprenant que les échéances, les mécanismes d'approbation, les communications et les méthodes organisationnelles varient d'un organisme à l'autre, et l'on doit faire preuve de patience et de tolérance dans les rapports avec ces organisations. La méthode intégrée peut, sans aucun doute, poser des défis sur le plan du leadership, défis qu'on ne doit pas négliger. On doit enseigner rapidement à l'ensemble du personnel militaire et civil que, dans l'effort anti-insurrectionnel, le succès dépend d'une approche militaire civile intégrée.

L'un des éléments fondamentaux de cette approche intégrée du leadership tactique consiste aussi à améliorer les relations de travail avec les forces du pays hôte. Après tout, les opérations anti-insurrectionnelles sont des interventions locales, et elles dépendent à ce titre de l'exercice des pouvoirs policiers et d'une gouvernance efficace. Plus important encore, dans une

culture xénophobe, tribale, aussi primitive que celle de l'Afghanistan, les Afghans doivent participer à toutes les solutions et à toutes les mesures du gouvernement et de la coalition.

Mais cela peut poser des défis de taille. Tout d'abord, les différences linguistiques et culturelles peuvent constituer des obstacles, même s'ils peuvent normalement être surmontés au moyen d'interprètes et d'une solide formation sur la sensibilisation culturelle. La question de la fiabilité, de l'intégrité et de la crédibilité des structures de gouvernance et du système de sécurité afghans constitue un problème plus épineux. Elle s'accompagne d'une multitude de sujets de préoccupation. L'armée et les forces policières du pays hôte sont-elles fidèles au gouvernement et/ou à la coalition? Est-ce que les gouverneurs désignés, les chefs de district et d'autres titulaires de poste gouvernemental sont loyaux? Bref, à qui peut-on faire vraiment confiance? Enfin, certains éléments du Pashtounwali (leur code culturel/d'honneur) ainsi que leur tribalisme inné sont étrangers aux Canadiens, voire parfois choquants. Des questions telles que le traitement des femmes et des enfants, la corruption généralisée et les activités criminelles constituent de grands défis.

De plus, les efforts considérables qui doivent être déployés pour former des Forces de sécurité nationales afghanes (FSNA) professionnelles nécessiteront la collaboration efficace de toutes les parties intéressées, et ce, sur une longue période. Souvent, la formation et l'équipement inadéquats des FSNA sèment le doute sur leur efficacité, surtout si leur loyauté est douteuse. Dans l'ensemble, on estime que l'armée nationale afghane (ANA) est assez motivée, courageuse et disposée à se battre – si elle est appuyée directement par les troupes canadiennes ou celles de la Coalition. La tâche inhérente aux chefs est de doter cette armée d'une capacité qui lui permettra d'être à la fois capable et désireuse d'accomplir elle-même des tâches de sécurité. L'autre problème est son effectif insuffisant, mais nous y reviendrons plus tard.

La police nationale de l'Afghanistan (PNA) pose un autre type de problème. Ses effectifs jeunes, non formés, qui rendent compte au gouverneur de leur province respective, ressemblent davantage à des hommes de main qu'à des policiers et se comportent comme tels. Ils ne portent pas d'uniforme et ont la réputation d'être corrompus, peu fiables et indignes de confiance. Régulièrement, des détachements complets affectés à des postes de contrôle de la circulation ou à des avant-postes sont trouvés

endormis ou « défoncés » par le hachisch ou la marijuana. Pire encore, on soupçonne des éléments considérables de la PNA d'être des sympathisants des talibans ou bien d'être des leurs.

Devant ces défis, un commandant est souvent tenté d'accomplir la mission seul puisque c'est, à bien des égards, plus facile que de travailler avec les forces de la nation hôte. Cependant, cela ne contribue pas à l'établissement d'une capacité. Et si le gouvernement afghan n'acquiert pas la capacité d'assurer sa propre sécurité, les pays de la coalition seront condamnés à demeurer en Afghanistan. De plus, le recours aux FSNA procure des effectifs supplémentaires, un bassin d'individus qui connaissent la langue, la culture, les coutumes tribales et les représentants des tribus ainsi que le terrain. En outre, ce sont des Afghans qui s'attaquent à un problème afghan.

Toutefois, il reste encore des problèmes, malgré la collaboration des Afghans. À l'heure actuelle, la population n'appuie pas le gouvernement national. Elle craint la PNA, qui est corrompue et vit à ses crochets en ayant recours à la brutalité et à l'extorsion. La population évite la bureaucratie judiciaire ou gouvernementale en place parce que cette dernière a aussi la réputation d'être corrompue et qu'il faut payer un pot-de-vin pour avoir un minimum de satisfaction. C'est pour ces raisons ainsi qu'à cause de la culture tribale fortement enracinée que 90 pour cent des problèmes sont réglés au moyen du processus non officiel dirigé par les mollahs locaux. Cette dynamique accroît davantage les défis du leader tactique en matière de leadership.

Néanmoins, la participation des forces du pays hôte à ces efforts est indéniablement essentielle au succès de toute campagne anti-insurrectionnelle. C'est pourquoi l'établissement de rapports étroits, interactifs et utiles avec l'ensemble des acteurs dans le nouvel environnement de sécurité constitue une initiative importante que devront mettre en œuvre les leaders tactiques s'ils veulent assurer le succès de l'approche 3D (défense, diplomatie et développement) dont dépend la réussite ultime de la mission.

Les commandants tactiques doivent également relever un autre défi en matière de leadership, celui de veiller à ce que toutes les troupes maintiennent une attitude appropriée face au combat. Ce défi comporte plusieurs dimensions. Tout d'abord, les soldats doivent être capables de travailler dans un champ de bataille ambigu, chaotique, instable et en évolution

rapide. De plus, ils doivent pouvoir adopter un mode de pensée non traditionnel et non occidental, et envisager les choses du point de vue de l'ennemi. Les leaders et leurs subalternes doivent aussi être capables d'affronter sans discontinuité toutes les situations de conflit – essentiellement, ils doivent pouvoir mener « la guerre à trois volets ». En gros, ils doivent être capables de passer des opérations humanitaires, de soutien de la paix ou de stabilisation, à des combats de haute intensité et de moyenne envergure, potentiellement au cours d'une même journée et dans une même zone d'opérations⁴.

De plus, il est important que les leaders eux-mêmes apprennent à faire face aux pertes massives et aux pertes au combat et aident leurs subordonnés à le faire. C'est, en soi, le choc le plus grand et le défi psychologique le plus difficile pour tous les participants. Même si tout le monde sait qu'il y aura des blessés et des pertes de vie dans le théâtre et a vu des cérémonies de retour des dépouilles à la télévision avant le départ, seulement quelques individus y sont préparés lorsqu'elles surviennent. Les leaders à tous les niveaux, qui ont eux-mêmes de la difficulté à donner un sens aux décès, doivent essayer de réconforter leurs subordonnés et de leur faire accepter le deuil. Selon l'aumônier Robert Lauder, les gens ont peine à assimiler une expérience trop intense; ils essaient de l'intégrer, de comprendre le nouvel environnement, mais ils ressentent trop de choses à la fois et sont envahis par un flot d'émotions.

Autre dimension de l'attitude appropriée face au combat : comprendre les « leviers » qui peuvent conditionner les objectifs militaires, économiques et politiques et en faciliter la réalisation. Dans la G4G, la puissance de combat cinétique ne représente pas toujours l'arme ou l'outil le plus efficace. Les leaders doivent s'assurer que leurs effectifs comprennent que l'argent, les médicaments, le carburant, la nourriture, l'accès à l'éducation, les possibilités d'emploi, les projets de travaux publics, le respect et, surtout, l'information sont autant de facteurs importants dans la réalisation de la mission. Ces outils non cinétiques et non militaires constituent des multiplicateurs de force qui peuvent radicalement changer le contexte de la menace et l'efficacité des rebelles.

La dernière facette d'une bonne attitude face au combat consiste à comprendre la portée de la mission et des responsabilités du soldat quant à la réussite de l'opération. Les commandants sur le terrain s'acharnent à répéter que ce n'est pas tout le monde, dans le théâtre d'opérations ou au

pays, qui saisit pleinement la portée du conflit. Il ne s'agit pas d'une opération de soutien de la paix, mais bien d'une zone de combat mortelle. Bien que ce problème soit rapidement atténué par le grand nombre de militaires expérimentés qui effectuent des rotations dans le théâtre et par la létalité de l'environnement où les troupes sont presque quotidiennement « en contact » (TIC), c'est quand même un problème dont les leaders doivent être conscients.

Le personnel inexpérimenté doit mettre un frein à son attitude « puritaine » et à sa nature confiante, qui caractérisent les Canadiens. Ainsi, lorsqu'un Afghan a été surpris en train de prendre des photos à l'aéroport de Kandahar durant la rotation 1 à Kandahar, l'un des militaires canadiens présents a plaidé pour qu'on lui rende son appareil parce qu'il valait beaucoup d'argent. L'idée que le photographe puisse espionner, peu importe le motif, et transmettre des renseignements à l'ennemi n'a pas effleuré l'esprit de ce militaire. Lors d'un incident plus grave, l'escorte de sécurité ne s'est pas aperçue, au cours d'une réunion de coopération civilo-militaire (COCIM) canadienne, que les hôtes avaient soigneusement évacué les enfants du lieu de rencontre. Après quoi, l'officier de la COCIM et son escorte ont été attaqués. Ils ont par la suite déclaré qu'ils n'avaient rien vu venir. Pourtant, s'ils n'avaient pas été aussi confiants, ils auraient été plus sensibles au changement d'atmosphère – le malaise des aînés, les mouvements de foule, les changements de position ou de composition du groupe (par exemple, le départ des femmes et/ou des enfants). Ce n'est pas sans raison que le s/off supérieur de renseignement, qui donne un briefing sur la menace dans le pays aux militaires, à leur arrivée, termine son exposé de 40 minutes par cette phrase : « Il ne faut jamais oublier qu'ils [les talibans] essaient VRAIMENT de vous tuer. »

Cependant, une partie du défi du leader consiste aussi à préserver l'équilibre. Bien qu'il soit très difficile de distinguer les alliés des ennemis et que les talibans s'abritent derrière la population locale, les leaders doivent s'assurer que la mentalité de combat ne chute pas au niveau le plus bas où les individus oublient leurs responsabilités aux termes du droit des conflits armés. Il est essentiel que tous les soldats continuent de minimiser les dommages collatéraux et de mettre en danger le moins possible la vie de civils innocents.

Finalement, l'attitude et l'état d'esprit appropriés sont cruciaux si l'on veut réduire les pertes et réussir la mission. Les leaders et les soldats

peuvent ainsi se concentrer sur les opérations et les mener efficacement, réduire les risques quand c'est possible, sans toutefois compromettre la mission. Bref, une bonne disposition éclaire tout ce que les troupes font – toutes les actions sont dirigées vers un objectif, un but précis qui conduit à l'exécution du plan de campagne. Souvent, la fin poursuivie n'est pas d'ordre militaire; elle est plutôt politique – la création d'un milieu sûr, l'établissement de liens de confiance ou l'appui au nouveau gouvernement national. Les leaders tactiques jouent donc un rôle essentiel au succès de la mission. C'est à eux qu'incombe la tâche herculéenne d'assurer l'équilibre des défis que nous avons énoncés et d'accomplir le travail qui leur a été confié.

DÉFIS D'ORDRE OPÉRATIONNEL

Mais les défis du leadership ne s'arrêtent pas là. Pour réussir, les leaders tactiques doivent pouvoir compter sur l'orientation et le soutien des échelons opérationnels. C'est au niveau opérationnel que se réalisent les objectifs stratégiques, ou les fins visées, grâce à une utilisation tactique judicieuse des forces, conformément à un plan de campagne soigneusement conçu et planifié. Les leaders opérationnels sont conscients du fait que le plan de campagne s'étendra, dans le temps comme dans l'espace, bien au-delà de ce qui se vit au niveau tactique. Ces commandants doivent faire preuve de tolérance face à l'ambiguïté et concentrer tous les efforts sur l'état opérationnel final. Fondamentalement, le plan de campagne énonce les concepts opérationnels (c'est-à-dire les « voies ») qui sont ensuite traduits en interventions tactiques (c'est-à-dire les « moyens ») permettant d'atteindre les objectifs fixés. L'un des principaux défis qui se posent au leader opérationnel consiste donc à faire en sorte que les actions des commandants subordonnés contribuent au règlement du conflit. En bout de ligne, il serait futile d'effectuer des patrouilles, des raids ou des opérations de ratissage sans tenir compte d'un plan plus vaste, du contexte politique ou d'un but précis. En fait, les solutions cinétiques que privilégient de nombreux commandants ne sont pas toujours bien adaptées à la G4G.

Le leader opérationnel doit, avant tout, veiller à ce que l'ensemble des effectifs comprennent bien la nature de la G4G et, plus précisément, la nature de la rébellion qui sévit actuellement en Afghanistan. En règle générale, la résolution des questions politiques et économiques est nettement plus importante pour l'atteinte des objectifs que ne le sont les interventions strictement militaires. Les patrouilles et les opérations de

ratissage dans les montagnes, peu importe le nombre, ne permettront jamais à elles seules de trouver des emplois utiles aux jeunes chômeurs désillusionnés du pays qui constituent un bassin illimité d'insurgés potentiels.

Par conséquent, une approche efficace intégrée représente un défi clé qu'il importe de relever. Comment un leader peut-il réussir à fondre une force multinationale diversifiée en une organisation cohérente dont toutes les composantes ont une vision claire de l'état opérationnel final souhaité? Et aussi inclure les civils, que l'on doit intégrer, d'une part à l'équipe, et d'autre part au processus décisionnel, dans un geste d'acceptation et sur un pied d'égalité. Nous oublions souvent que les barrières culturelles invisibles (différences d'attitudes, de croyances et de valeurs, de même que de méthodes et de pratiques organisationnelles) entravent une véritable collaboration. Souvent, nous ne sommes pas conscients de notre ignorance, et nous présumons que notre perception de la situation est exacte et partagée alors que, dans les faits, la réalité sur le terrain peut être entièrement différente. Les commandants opérationnels font donc face à l'énorme défi qui consiste à créer un cadre propice à l'intégration, de sorte que la planification, la prise de décisions et l'exécution d'activités favorisent la promotion des réformes et des initiatives politiques et économiques, dans un environnement sûr et sécuritaire.

Plus facile à dire qu'à faire! Néanmoins, « gagner le cœur et l'esprit » de la population est un processus à la fois long et difficile. Il faut toujours du temps pour établir des liens de confiance et une crédibilité. Cela exige beaucoup de travail et de temps, pourtant, un seul geste imprudent peut détruire tous les progrès accomplis. Le succès, toutefois, repose sur l'approche intégrée, et le commandant opérationnel reste le principal acteur capable de fournir le soutien requis aux autres ministères et aux organismes civils pour y parvenir. En fin de compte, la population du pays hôte accordera son appui au nouveau gouvernement si des améliorations de l'environnement de sécurité et du niveau de vie sont perceptibles – notamment dans le domaine de l'emploi, de l'accès à la nourriture, à l'eau et à l'électricité, de l'éducation, et en ce qui concerne un gouvernement réceptif et responsable.

Le commandant opérationnel doit, pour ce faire, réussir à isoler les insurgés des autres membres de la population. Il se peut que ce ne soit pas toujours une tâche facile. Premièrement, les forces de la coalition doivent se montrer capables de créer un environnement sécuritaire, alors qu'il est

presque impossible d'empêcher tous les actes de violence, particulièrement ceux qui sont perpétrés par de petits groupes de fanatiques résolus, imbriqués dans une population de culture étrangère et très fermée. Deuxièmement, dans le cas de l'Afghanistan, les forces de la coalition sont déterminées à éliminer les champs de pavot, une culture malheureusement viable et rentable sur une terre afghane aussi stérile et hostile. Troisièmement, les forces de la coalition, particulièrement en raison des interventions défensives qu'elles ont dû effectuer, sont souvent perçues comme une force d'occupation ou, à tout le moins, comme une force insensible aux besoins des Afghans moyens.

Par conséquent, le défi consistera à créer un milieu dans lequel la population aura le sentiment d'avoir voix au chapitre et pourra s'investir. Une composante essentielle est la création d'un environnement sûr et sécuritaire – l'autre composante, dont nous avons déjà discuté – consiste à stimuler la croissance économique et à favoriser la mise en place d'un gouvernement national fort et compétent. L'aide financière et l'assistance fournies par les autres ministères, canadiens et étrangers, sont d'une grande importance, mais elles ne suffiront jamais à la tâche. La croissance et les incitatifs économiques sont tributaires d'une infrastructure politique solide et crédible dans le pays hôte. Mais comment intégrer des forces policières ou armées mal entraînées, mal équipées et, quelquefois, d'une loyauté douteuse? Comment fonctionner dans un environnement où l'on tolère le tribalisme et où l'on pratique encore la corruption? Comment établir des liens de confiance et de coopération entre une multitude d'acteurs caractérisés par leur grande diversité sur les plans de la culture, de l'organisation et des valeurs, et qui sont tous essentiels au règlement du conflit?

La faiblesse du gouvernement et le manque de crédibilité des FSNA posent des défis énormes aux commandants opérationnels et stratégiques. Les Afghans sont xénophobes et très intolérants envers les *kaffirs* (étrangers), quoique pas toujours ouvertement. Il est donc essentiel de faire participer les Afghans à toutes nos activités. Mais si l'Afghan est un membre de la PNA, qui extorque de l'argent aux points de contrôle de la circulation, vole et intimide les gens; s'il s'agit d'un gouverneur désigné qui est un ancien seigneur de guerre et qui continue d'utiliser son poste pour s'enrichir ou qui a des liens avec les narcotrafiquants; s'il s'agit de fonctionnaires locaux nommés en raison de leurs relations tribales, qui sont corrompus; les actions et la présence des membres de la coalition sont alors perçues

comme un appui à un gouvernement corrompu, incapable d'assurer la sécurité ou de gouverner. Cela nous rappelle la raison pour laquelle les talibans ont été fondés au début des années 1990. Le défi est colossal parce qu'un grand nombre des facteurs connexes sont indépendants de la volonté immédiate du leader opérationnel (et/ou stratégique).

Les défis opérationnels, cependant, transcendent l'impératif de donner un coup de fouet à l'approche holistique qui lie l'action militaire aux progrès et aux réformes politiques et économiques. Les attentats suicides apparemment aveugles et les embuscades plus délibérées, comme nous l'avons mentionné plus tôt, peuvent facilement donner l'impression que l'initiative est du ressort des insurgés dans le conflit. Le commandant opérationnel doit donc élaborer un plan afin de séparer les belligérants du reste de la population, isolant ainsi l'adversaire de ses sources de soutien. En outre, il doit déstabiliser et détruire l'infrastructure et le système de commandement, de contrôle et de communication de l'ennemi. Mais surtout, le commandant opérationnel doit veiller à ce que l'initiative demeure entre les mains des forces de la coalition, car elle est la clé de la contre-insurrection. Lorsque les belligérants doivent réagir aux actions des forces coalisées, alors ils ne contrôlent plus l'espace de combat.

Le commandant opérationnel doit donc assurer l'exécution du plan de campagne, lequel conduit vers l'atteinte des objectifs stratégiques. Or, il peut s'avérer souvent bien difficile de concilier l'opérationnel et le stratégique. Le caractère très arbitraire et asymétrique de la G4G oblige à faire preuve de souplesse dans la réflexion, de rapidité et d'adaptation dans la conduite des opérations, à favoriser la décentralisation et à avoir confiance dans l'initiative aux échelons tactiques les plus bas. La G4G implique la plupart du temps de petites unités. Les commandants subordonnés doivent donc avoir les coudées franches pour mener les opérations en fonction des circonstances qui se présentent. La faculté d'adaptation et la souplesse d'esprit sont alors indispensables. Pourtant, comme nous l'avons indiqué précédemment, le commandant opérationnel doit aussi veiller à ce que le recours aux forces tactiques permette d'atteindre des objectifs précis, conformément au plan de campagne opérationnel.

Le contexte opérationnel vient compliquer ce facteur. D'abord, le commandant dispose rarement d'un nombre suffisant d'outils habilitants (p. ex., aviation, aéronefs supersoniques, systèmes de surveillance, artillerie, opérations psychologiques) et ceux qui se trouvent dans le

théâtre appartiennent aux pays membres de la coalition et sont contrôlés par ces derniers. Par conséquent, le commandant ne peut décider de leur priorité d'emploi ni des réserves nationales. De plus, l'environnement est extrêmement complexe et l'espace de combat n'appartient tout simplement pas au commandant. Par exemple, il se peut qu'un commandant doive gérer jusqu'à 30 incidents par jour, y compris des pertes massives; un incident de tir ami catastrophique, quelques minutes avant le déclenchement d'une attaque de brigade; la présence de cinq groupes différents de la force d'opérations spéciales (FOS), provenant tous de pays différents, qui sont tous déployés dans sa zone d'opérations (ZO) active et rendent tous compte à une chaîne de commandement différente. Ces problèmes sont aggravés notamment par les réserves nationales sur l'emploi de la force; par des outils habilitants insuffisants, qui n'appartiennent pas au commandant; par les intentions internationales cachées et les limites du pays hôte et par les impératifs nationaux. Sans compter un environnement opérationnel extrêmement complexe où il est difficile de distinguer les alliés des ennemis et où le terrain présente certaines des plus grandes difficultés qui soient pour la conduite d'opérations militaires.

Inutile de dire que la doctrine actuelle du commandement de mission des FC, qui favorise la prise de décisions décentralisée, la liberté d'action, la rapidité d'intervention et l'initiative, contribue à la réalisation de ces objectifs. Elle s'appuie sur trois principes durables : l'importance de comprendre l'intention du commandant supérieur, des responsabilités claires permettant de concrétiser cette intention⁵ et une prise de décisions opportune. Cependant, le contexte extrêmement politisé et les risques inhérents associés au commandement de mission posent un défi de leadership considérable pour les commandants⁶. La théorie est simple. C'est son application pratique « sur le terrain », dans un milieu ambigu, complexe et mortel, qui pose des difficultés.

En outre, les restrictions imposées au commandant opérationnel dans le contexte de la coalition représentent un autre défi considérable. Comme on l'a mentionné ci-dessus, les leaders doivent tenir compte d'intérêts nationaux diversifiés, centrés sur les nations et/ou parfois contradictoires durant l'accomplissement de la mission, par l'intermédiaire de chaînes de commandement complexes. Sur le plan politique ou sur celui du développement, cela signifie aussi que les intervenants doivent obtenir des directives en matière de politique ou une autorisation avant d'engager l'ennemi. De plus, les réserves nationales au sujet de l'emploi de la force

constituent d'autres restrictions. Fait étonnant, il semble que les pays qui fournissent des effectifs militaires ne sont pas tous prêts à les laisser se battre. Ce facteur propre à la coalition est aggravé par les différences culturelles et organisationnelles et l'égo des personnalités, surtout les commandants. Il est essentiel de nouer des relations personnelles.

Enfin, l'équilibre entre la vérité au sujet de ce qui se passe sur le terrain et les attentes nationales constitue peut être l'un des défis les plus grands. Les intentions nationales et les attentes des Canadiens relatives à des progrès et à des nouvelles positives au sujet de la reconstruction et de l'amélioration de l'Afghanistan pour justifier le coût des vies de Canadiens sacrifiées et des dépenses engagées vont souvent à l'encontre de la réalité sur le terrain. Les leaders reçoivent le message de « se mettre au travail » tout en demeurant aux prises avec un environnement très dangereux et menaçant sur le terrain, où ils ne jouissent pas de la liberté de mouvement ou de la collaboration nécessaire pour réaliser des programmes de développement ou de reconstruction. De plus, les ressources limitées de la FIAS et les réserves des nations étrangères au sujet des forces participantes de l'OTAN imposent un fardeau anormalement élevé aux ressources canadiennes, qui doivent assurer la sécurité dans la province de Kandahar, une ZO d'environ 60 000 km. Bien que ce soient tous des facteurs légitimes, il faut beaucoup de leadership et de courage moral pour dire au roi « qu'il est nu ».

DÉFIS D'ORDRE STRATÉGIQUE

L'impératif d'un leadership fort au niveau opérationnel est indiscutable. Après tout, comme nous l'avons déjà dit, c'est à ce niveau que les orientations stratégiques se traduisent en interventions opérationnelles et tactiques. Mais les défis sur le plan du leadership ne se limitent pas à cela. Ils se posent également au niveau stratégique. Les leaders stratégiques doivent être en mesure de traduire les objectifs de politique en objectifs stratégiques sensés. De plus, ils doivent travailler sans difficulté avec un vaste éventail d'organismes étrangers, notamment d'autres autorités militaires et organisations internationales telles que l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, les Nations Unies et l'Union européenne (UE).

Et il n'est pas plus grand défi que celui d'obtenir et de conserver l'appui de la population à l'égard d'une intervention militaire outre-mer, surtout lorsque celle-ci est perçue comme étant dangereuse et d'une valeur

douteuse en ce qui a trait à l'intérêt national. Malheureusement, ce problème est exacerbé à la fois par un public mal informé, qui s'accroche à des perceptions erronées du rôle et de la capacité des forces armées du pays, et par une évaluation émotive et naïve de ce qui constitue l'intérêt national. Les perceptions, sinon les attentes, traditionnelles du gouvernement quant à l'absence de participation des officiers supérieurs aux débats publics imposent un défi colossal au leadership, celui d'éduquer les Canadiens quant à l'engagement des FC à l'étranger.

Le défi que représente le maintien de la popularité de la mission est étroitement lié à celui du soutien de l'effort de guerre, surtout dans la mesure où les campagnes anti-insurrectionnelles exigent un engagement à long terme. Ces défis ont des conséquences dans les FC et des répercussions sociales externes. Au sein des FC, le rythme opérationnel épuise les effectifs, en particulier les spécialistes et les groupes de soutien, ainsi que les membres des armes de combat, qui devront entrer et sortir du théâtre par rotation à une fréquence peu souhaitable. En outre, l'incidence budgétaire d'opérations soutenues, surtout lorsque des équipements rares et coûteux sont détruits, pourrait créer d'autres tensions et soulever d'autres problèmes. Les demandes répétées de fonds supplémentaires destinés à l'effort de guerre outre-mer pourraient aliéner les contribuables, surtout si les mesures mentionnées plus tôt n'ont pas été mises en œuvre ou si elles se sont révélées inefficaces. Cependant, le défi le plus imposant sera celui de maintenir l'appui de la population advenant que les pertes humaines atteignent un niveau inacceptable aux yeux du public, les Canadiens ayant, dans l'ensemble, déjà montré un niveau d'acceptation peu élevé à l'égard de la mission⁷. Globalement, donc, la capacité de maintenir l'appui du public et de soutenir l'effort de guerre constitue un défi de taille pour les leaders au niveau stratégique.

Malheureusement, ce n'est pas là le seul défi qui se pose au niveau stratégique. L'adoption intégrale de l'approche 3D à l'échelle nationale impose des exigences tout aussi formidables. Souvent, la force des personnalités sur le terrain et la nécessité font en sorte que les dispositifs mis en place localement sont d'une efficacité variable. Au niveau stratégique, la bureaucratie, l'aversion face au risque, la dynamique organisationnelle et les procédures opérationnelles, p. ex., la difficulté de trouver des effectifs prêts à être affectés à des théâtres dangereux, la rotation du personnel, les principes divergents quant aux méthodes et aux résultats, les attitudes, les stéréotypes, la mauvaise communication et/ou l'incompatibilité des com-

munications, la concurrence pour obtenir l'attention et les crédits du gouvernement, les personnalités et les égos, sont autant de difficultés. Comme nous l'avons déjà souligné, le succès des opérations repose sur une approche intégrée. Par conséquent, même si la Défense nationale n'est qu'un des ministères responsables de la mise en œuvre des politiques publiques, en raison de sa présence physique sur le terrain et des risques mortels auxquels les troupes sont exposées, ses leaders stratégiques doivent obtenir, cultiver et consolider l'adhésion et l'appui d'autres ministères et organismes, notamment le ministère des Affaires étrangères et l'ACDI, pour assurer le succès des opérations en Afghanistan. En outre, ils doivent chercher à favoriser et à nourrir un dynamisme bureaucratique dans ces organisations afin qu'elles aient la même souplesse et la même capacité de déploiement et d'intervention rapides que les militaires. C'est seulement ainsi que les opérations pourront être planifiées et exécutées de façon pleinement intégrée, du niveau stratégique au niveau tactique.

CONCLUSION

Comme nous l'avons indiqué dès le départ, nous ne prétendons pas offrir dans ce chapitre une analyse complète des défis en matière de leadership qui se posent en Afghanistan. Nous avons plutôt proposé un premier examen de certains des enjeux complexes et interdépendants auxquels nos dirigeants doivent faire face aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Cet article constitue le fondement de discussions et des travaux de recherche ultérieurs.

NOTES

1 Terme désignant les camions de transport commercial à plate-forme, de 5 à 10 tonnes, qui sont ornés de multiples images, dessins et petites clochettes – d'où leur surnom « camions à clochettes ».

2 La guerre de quatrième génération (G4G) s'entend de l'approche non linéaire, asymétrique, de la guerre dont les principes fondamentaux sont la souplesse, la décentralisation et l'initiative. De plus, la G4G se démarque radicalement du modèle classique dans lequel la conduite de la guerre est l'apanage des états. Dans la G4G, des acteurs non étatiques, comme le Hamas, Al-Qaeda et les talibans, s'imposent comme des adversaires de taille, capables d'intervenir hors de leurs zones traditionnelles d'opération. Par ailleurs, leur définition des combattants s'écarte considérablement des lois traditionnelles qui régissent les conflits armés. Selon le stratège militaire William S. Lind, « la guerre de

quatrième génération semble largement dispersée et indéfinie... Elle sera non linéaire, peut-être au point d'effacer les limites des champs de bataille et des fronts. La distinction entre le "civil" et le "militaire" pourrait disparaître. » « The Changing Face of War: Into the Fourth Generation », *Marine Corps Gazette*, octobre 1989, p. 22-26.

3 Il importe de rappeler que la légitimité politique se mesure selon des critères locaux et non en fonction de concepts occidentaux.

4 Le concept de la « guerre à trois volets » a d'abord été proposé par l'ancien commandant de corps de la marine, le Général Charles Krulak, qui l'explique ainsi : il s'agit d'une contingence opérationnelle dans le cadre de laquelle les soldats auraient à mener des opérations allant du soutien de la paix et/ou au combat d'intensité moyenne, au cours d'une même journée et dans un espace de trois pâtés de maisons.

5 L'intention du commandant s'entend des raisons de la conduite d'une opération et des résultats escomptés, tels qu'ils sont définis par le commandant. Il s'agit d'un énoncé clair et concis de l'état final souhaité et des risques acceptables. Sa force tient à ce que cette intention permet aux subordonnés de faire preuve d'initiative en l'absence d'ordres précis, lorsque des occasions imprévues se présentent, ou lorsque le concept initial de l'opération ne s'applique plus.

6 Cela est exacerbé par l'« effet CNN », une couverture médiatique omniprésente et en temps réel, 24 heures par jour, 7 jours par semaine, qui recueille virtuellement tout ce qui se passe et bombarde l'information instantanément à des millions de téléspectateurs partout dans le monde. Cet « effet CNN » pose un défi énorme au personnel militaire. Il a conduit au phénomène du « caporal stratégique » : les décisions ou les erreurs tactiques de subalternes deviennent des enjeux stratégiques dans la mesure où elles sont diffusées partout dans le monde en temps réel, conditionnant ainsi l'opinion et suscitant des réactions négatives et souvent violentes.

7 Selon un sondage mené par Decima Research en avril 2006, 46 pour cent des Canadiens estiment que la mission en Afghanistan n'est pas opportune. CTV News, « Afghan Mission in Canada's Interest: O'Connor », http://sympaticomsn.ctv.ca/servlet/articlenews/story/CTVNews/20060410/afghanistan_debate_06.

CHAPITRE 11

RÉFLEXIONS SUR L'AFGHANISTAN : LE COMMANDEMENT DE LA FORCE OPÉRATIONNELLE ORION

Lieutenant-colonel Ian Hope

Sous le soleil cuisant de l'Afghanistan, nous redécouvrons non sans mal que l'être humain est l'élément déterminant d'une guerre. En situation de combat, la personnalité, l'intelligence et l'intuition, la volonté et la confiance l'emportent sur le pouvoir de la technologie et du reste. Ce dur constat s'impose au bout de trente années au cours desquelles l'Armée de terre docilement emboîte le pas à ses alliés en matière d'étude et de développement des méthodes de combat et s'est laissée séduire par les technologies de pointe. Nous avons tous déjà considéré la guerre comme le choc de technologies, ce que les penseurs progressistes appellent la *guerre de troisième génération*, la *guerre réseaucentrique* ou la *guerre de quatrième génération*. La terminologie hautement recherchée, le chauvinisme borné ainsi que les suppositions farfelues prises pour des vérités indiscutables ont contribué à nous faire oublier que la guerre demeure, encore aujourd'hui comme à l'époque d'Agamemnon et de Priam, le violent affrontement de volontés humaines indépendantes. En situation de combat rapproché, quand il y a violence extrême, pertes, chaleur, soif et incertitude, et que des pressions s'exercent depuis le bas (les soldats coincés dans des situations qui les dépassent et qui supplient leur commandant du regard de leur dire ce qu'il faut faire), les solutions tactiques et la victoire viennent du cœur et de l'esprit. C'est en prévision de tels moments que les jeunes leaders doivent s'investir, tant sur le plan physique que sur le plan intellectuel, et développer leur système de valeurs personnelles. Ils doivent apprendre à se faire confiance et avoir profondément confiance dans les qualités de cœur et d'esprit de leurs collègues et de leurs supérieurs s'ils veulent survivre et sortir vainqueurs de ce violent affrontement.

C'est ce que j'ai appris lorsque je commandais la force opérationnelle (FO) Orion, nom que j'ai donné au groupement tactique (GT) du 1^{er} Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI) et à ses attachements, soit une troupe de véhicules aériens téléguidés tactiques (VATT), une compagnie de SS, un groupe de soutien avancé (GSA) et l'équipe de

reconstruction provinciale (ERP) de Kandahar. J'ai choisi Orion comme nom pour donner à ce groupe peu commun de soldats, de marins et d'aviateurs une même dénomination leur permettant de créer des liens plus facilement.

La force opérationnelle Orion a été mise sur pied en septembre 2005, au début de l'instruction préalable au déploiement à Wainwright, en vue de notre mission en Afghanistan. Je commandais le 1 PPCLI depuis douze mois déjà. On m'a prévenu de notre mission en Afghanistan en octobre 2004 et le Général Rick Hillier, Chef d'état-major de la Défense, m'a informé en mars 2005 que nous serions déployés à Kandahar dans le cadre de l'Opération *Enduring Freedom* (OEF) menée par les Américains. En septembre de la même année, mon SMR, l'Adjudant-chef Randy Northrup, et moi-même avons constitué une équipe cohésive, concentrée sur la mission à venir.

Par contre, à ce moment-là, il fallait agrandir l'« équipe » (notre unité) pour accueillir les autres éléments et attachements qui constitueraient notre GT. Nous y sommes parvenus en logeant tous nos membres dans un seul bivouac, en décentralisant les ressources de soutien au combat et en les intégrant aux sous-unités de combat et en élaborant des scénarios d'instruction axés sur la confiance mutuelle entre chacune des armes et chacun des corps de la force opérationnelle – principalement au moyen d'exercices intensifs de tir réel. De plus, nous avons incité les membres de l'équipe à s'identifier à un symbole commun et neutre, plutôt que d'afficher les drapeaux et les couleurs de leur sous-unité respective. J'ai choisi Orion, le chasseur de la mythologie grecque transformé en constellation, laquelle est visible dans le ciel afghan, afin que les soldats puissent lever les yeux et sentir qu'ils font partie d'une entité plus grande, à la fois durable et significative. J'ai employé ce symbole consciemment pour créer une cohésion au sein de ce groupe *ad hoc*. Dans un groupe, la confiance découle des efforts consacrés à la création et au maintien de la cohésion.

LA MISSION ET LE CONCEPT D'OPÉRATION

Le déploiement à Kandahar s'est fait à la mi-janvier 2006 et les opérations ont commencé au début de février. Notre mission était la suivante : « La FO Orion doit aider les autorités afghanes à établir une saine gouvernance, à instaurer un climat de sécurité et de stabilité et à entamer la

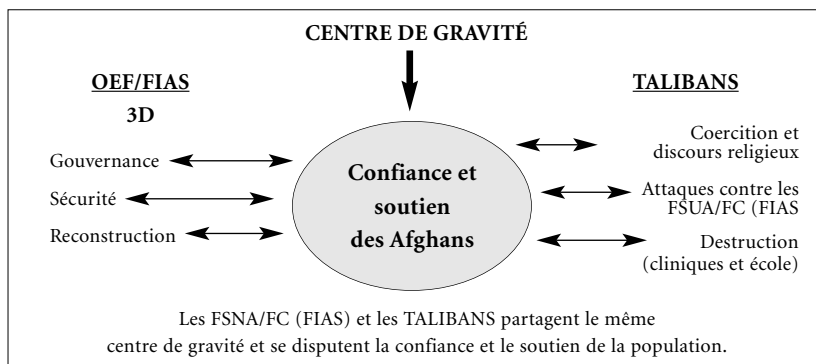
reconstruction dans la province de Kandahar durant la rotation (Roto 1) de l'Opération *Archer* afin d'accroître la légitimité et la crédibilité du gouvernement de l'Afghanistan dans l'ensemble de la République islamique d'Afghanistan et, simultanément, de mettre en place les conditions nécessaires à l'exécution de la Phase 3 du plan d'expansion de l'OTAN ».

Nous étions déployés dans le cadre d'une mission de transition. Le Canada avait accepté de diriger le Commandement régional – Sud (CR-S) durant la période où l'OEF se transformerait en opération de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) de l'OTAN. En 2005, la FIAS, qui était jusque-là présente uniquement à Kaboul, a pris en charge le nord de l'Afghanistan (Phase 1), puis l'ouest du pays (Phase 2). La Phase 3 du plan d'expansion prévoyait que la FIAS prendrait en charge le sud de l'Afghanistan, ce qui représentait la transition la plus difficile en raison de la nature instable de la région. On avait prévu qu'une fois la Phase 3 réalisée, la Phase 4 (la prise en charge de l'est de l'Afghanistan) serait facile à exécuter et que l'Afghanistan relèverait ainsi d'un seul quartier général (QG).

Cependant, aucun autre pays ne s'est porté volontaire pour l'exécution de la Phase 3. Les États-Unis auraient été incapables d'accomplir efficacement cette tâche en raison de leurs engagements, l'Angleterre n'avait pas la capacité de le faire à ce moment-là et les Pays-Bas ont tout simplement refusé. C'est donc dans un contexte aussi critique que le Canada a accepté de prendre les choses en mains pour le compte de l'OEF et de l'OTAN.

Nos diverses tâches étaient regroupées en trois grandes catégories, soit la gouvernance, la sécurité et la reconstruction, lesquelles sont devenues au fil du temps nos lignes d'opération (vaste ensemble d'objectifs et de tâches connexes qui contribuent à l'élimination de problèmes ou d'obstacles clés durant la mission). Le fait de gagner et de conserver la confiance des gens (qui faisaient simultanément l'objet de pressions considérables de la part des Talibans pour qu'ils appuient leur cause) est le principal problème auquel nous avons été confrontés. À cet égard, le conflit à Kandahar était essentiellement l'affrontement de volontés humaines, soit une vive opposition entre les forces fidèles au gouvernement afghan et les forces contestant son autorité, la population de Kandahar coincée entre les deux et encouragée à choisir son camp par la pression, la persuasion et la coercition.

Chacune des forces opposées devait obtenir la confiance et le soutien de la population pour bénéficier d'une liberté de circulation et d'une autonomie d'action. Nous comptions tous sur la même source pour obtenir la liberté et le soutien si essentiels. La population représentait le « centre de gravité » commun que les Talibans et nous nous disputions.



Lorsque le conflit est envisagé dans cette perspective, on comprend plus facilement l'importance de la confiance qui va au-delà des limites des institutions en tant que telles. Le fait d'établir des liens de confiance avec les autorités locales et la population était essentiel pour faire pencher le centre de gravité en notre faveur. Voilà la clé pour comprendre la nature des opérations de contre-insurrection.

En termes de fonctionnement, j'avais l'intention de faire en sorte que le GT du 1 PPCLI devienne un prolongement de l'ERP afin de pouvoir coordonner et synchroniser toutes les tâches de la force opérationnelle en un effort commun sous la gouverne d'une seule chaîne de commandement. Ce contrôle centralisé devait être exercé de façon à répondre aux souhaits des autorités afghanes et de la population. Par conséquent, nous avons mis sur pied au palais du gouverneur un Centre de coordination provincial composé de membres de la coalition et des autorités afghanes afin d'aider les leaders communautaires, les forces policières et l'armée à se doter de moyens de gérer la sécurité. En outre, je voulais que l'ERP soit basée dans le centre-ville afin qu'elle puisse travailler à la coordination des efforts de reconstruction des organismes internationaux et à la mise sur pied du Comité de développement provincial (CDP) avec les membres de l'équipe provinciale. Ainsi, les autorités provinciales bénéficieraient de solides organisations centralisées pouvant les aider à exercer leur autorité

tout en développant leur capacité de gouverner efficacement. Même si le commandement de la FO était centralisé et devait s'adapter aux autorités provinciales, les tâches de gouvernance, de sécurité et de reconstruction étaient très décentralisées. J'ai transformé des éléments des sous-unité de manœuvre en bases d'opérations avancées indépendantes situées dans des régions leur permettant de travailler avec les forces de sécurité nationales afghanes (FSNA) et les dirigeants de district à l'amélioration de la gouvernance, de la sécurité et des conditions socio-économiques de districts clés de la province. Notre organisation était très décentralisée. Nous avons poussé le concept de décentralisation jusqu'au point où un peloton comptait de multiples attachements.

Afin de favoriser la gouvernance, j'ai demandé aux éléments de la FO de convaincre les chefs des villages, des districts et de la province de mettre en application les mesures proposées par le gouvernement de l'Afghanistan. Je voulais que chaque patrouille s'arrête dans les villages et tienne des *shuras* (réunions) pour écouter la population et encourager les aînés à s'adresser aux dirigeants de district. Les patrouilles rendaient compte au commandant (cmdt) de la sous-unité concernée qui, à son tour, incitait les dirigeants de district à se faire les porte-parole de leurs villages auprès des dirigeants provinciaux. Le commandant de l'ERP et moi-même avons pressé le gouverneur, son personnel et le conseil provincial à écouter les revendications des districts. Les patrouilles de la FO étaient également chargées de signaler à l'ERP les besoins des villages et districts en termes de reconstruction et de surveiller l'avancement des travaux de reconstruction dans les régions rurales. L'ERP a aidé les dirigeants provinciaux à établir les priorités en matière de reconstruction, ce qui leur a permis de développer leur capacité de gérer des projets de reconstruction de manière légitime. Au même moment, des éléments de la FO devaient entraîner les FSNA de l'ensemble de la province et les aider à mettre sur pied une Armée nationale afghane (ANA) capable de mener des opérations de contre-insurrection indépendantes, ainsi qu'une police nationale afghane (PNA) capable de faire régner la primauté du droit.

Simultanément à notre intervention en 3D (diplomatie, défense et développement), deux éléments ont fait en sorte que nous avons mis l'accent sur la sécurité. D'abord, l'élan des activités de l'ERP a été brisé par la mort tragique du diplomate Glynn Barry en janvier. Par conséquent, les Affaires étrangères du Canada (AEC) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont procédé à une analyse

approfondie de l'ERP qui a mené à l'arrêt du financement de cette dernière durant six mois. Ensuite, il y a eu un accroissement régulier des activités des Talibans jusqu'en juin, où il était devenu évident qu'une véritable offensive des Talibans se tramait dans le sud de l'Afghanistan et menaçait notre capacité d'accomplir la Phase 3. Nous avons alors concentré nos efforts sur cette menace en exécutant une longue série d'opérations au niveau de la sous-unité et du GT pour trouver, fixer et détruire l'ennemi.

SE FAIRE CONFIANCE – TROUVER L'ENNEMI

Afin de trouver les combattants talibans, la force opérationnelle Orion pouvait compter sur l'aide de multiples « moyens » (guerre électronique [GE] et plates-formes d'imagerie ainsi que divers réseaux de renseignement humain [HUMINT]). Cependant, nous ne pouvions pas nous y fier. La brigade ne disposait pas d'un nombre suffisant de ces moyens pour exécuter toutes ses tâches, et nos opérations étaient habituellement moins prioritaires que celles des forces spéciales à la recherche d'objectifs de grande importance (OGI) qui ne souffraient aucun retard. Par conséquent, lorsque des moyens nous étaient alloués, bien souvent, on nous les retirait au début de l'opération, ce qui signifie que nous nous retrouvions totalement démunis et habités de sentiments angoissants. Équipés de moyens toutefois, nous pouvions compter sur du renseignement et du soutien utiles et nous nous sentions davantage en sécurité. Ces moyens étaient cependant affectés par la friction normale au combat : incompatibilité des technologies, couverture incomplète, capteurs peu fiables, récepteurs pas suffisamment robustes pour le combat, bris de véhicules et d'équipements, mauvaises conditions météorologiques, restrictions concernant le partage du renseignement inhérentes aux opérations de coalition et erreur humaine. La friction dégradait nos réseaux de capteurs et de communications au point qu'ils étaient incapables de nous donner guère plus qu'un aperçu d'une fraction de la force ennemie; une vision temporaire d'une seule pièce d'un immense casse-tête dynamique.

Pour compenser le manque de ressources ISTAR (renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance), nous nous sommes dispersés dans la province et nous avons vécu parmi les villageois pour établir un lien de confiance et recueillir du renseignement au moyen de rapports humains. Par conséquent, les soldats habitaient bien souvent dans les véhicules blindés légers (VBL) ou à proximité du secteur des

pièces pendant au moins trois semaines consécutives, et ce, sans douche ou installations sanitaires dans la chaleur, la poussière et des conditions arides. Nous vivions côte à côte avec la population afghane juste sous les yeux de l'ennemi et l'impact psychologique était bon. Les systèmes d'interception des communications et les autres sources de GE ont souvent confirmé que les manœuvres de nos pelotons, de nos sous-unités et de notre GT perturbaient les efforts des Talibans de se masser dans le nord de Kandahar. En mars et en avril, j'ai commencé à prendre conscience que même si nous étions rarement en contact direct avec les forces talibanes, nous conservions tout de même l'avantage.

Les moyens de poursuivre sur cette lancée sont alors devenus tangibles à mes yeux; les commandants subordonnés et moi-même étions capables de déterminer à quel moment l'ennemi était déboussolé ou prêt à agir. J'ai commencé à suivre mon intuition, en particulier si elle était renforcée par des sources locales de renseignement humain (HUMINT) (c.-à-d. des villageois ou les FSNA). Notre concept d'opération s'est développé au point où nous étions constamment en train de planifier et d'exécuter de vastes manœuvres afin de trouver, de fixer et de détruire les groupes ennemis dans un effort soutenu pour préserver notre avantage opérationnel si précieux. En rétrospective, je réalise que cette dynamique n'a rarement, voire jamais, été mise en pratique durant l'instruction où l'avantage n'oscille d'un camp à l'autre que de façon purement théorique (probablement parce qu'il n'en est jamais question dans la liste des événements principaux).

Dans l'application de la fonction *détection*, j'ai commencé à me fier de moins en moins à l'éventail de capteurs ISTAR et de plus en plus à mon *intuition* personnelle pour savoir où l'ennemi se trouvait, ce qu'il avait l'intention de faire et comment on pouvait le tromper. Les dirigeants de la FO ont tous participé à la reconnaissance de districts et analysé les sources locales du renseignement humain (HUMINT) afin d'identifier les tendances et de deviner si un ennemi se trouvait dans un secteur (cette information nous était presque toujours communiquée sous la forme d'un message nous informant qu'un groupe de 20 à 40 talibans était caché près d'un certain village). En pleine nuit, nous nous rendions alors discrètement dans ce district en utilisant la déception, puis nous tentions le plus possible d'isoler le village à l'aide de forces d'arrêt et d'interception de petite taille. Nous exécutons des manœuvres (opération de bouclage et fouille) et des tirs (démonstration de force à l'aide d'un tir d'artillerie ou

de 25 mm) afin d'amener l'ennemi à communiquer électroniquement et, à partir de ces communications (ou des sources locales d'HUMINT), nous tentions de nous radioguider vers les emplacements ennemis. Cependant, en bout de ligne, nous repérions presque toujours l'ennemi au moyen d'une marche à l'ennemi dans le terrain couvert où il se cachait, et son emplacement était confirmé par un échange de feu en combat rapproché.

L'intuition et la confiance étaient au centre de nos efforts visant à repérer les forces talibanes. Avec le temps, nous avons appris à déchiffrer quelles sources de renseignement afghanes étaient fiables (et quelles sources ne l'étaient pas) et à nous fier à notre instinct, que les renseignements soient ou non confirmés par nos capacités ISTAR. J'ai commencé à laisser les commandants subordonnés décider d'agir, ou non, en fonction du HUMINT local. En raison du manque de « renseignement décisif » concernant l'ennemi, la brigade a assigné peu de tâches spécifiques à la FO Orion, ce qui signifie qu'il nous incombait d'établir notre rythme opérationnel et nos tâches. Le rythme opérationnel et l'efficacité étaient grandement tributaires de la personnalité des commandants. Nous aurions facilement pu nous cantonner dans des régions relativement sécuritaires pour exécuter des tâches courantes et des « patrouilles » qui nous auraient tenus « occupés », bien que nous n'aurions pas accompli grand-chose en réalité (à part donner l'avantage à l'ennemi et nous préparer en vue d'attaques aux dispositifs explosifs de circonstance [IED]). Au lieu de cela, j'ai choisi d'être sans cesse proactif dans ma recherche de l'ennemi et j'ai encouragé les commandants de compagnie à faire la même chose, ce qui a contraint tout le monde à vivre à « l'extérieur du périmètre de sécurité » et à continuellement manœuvrer pour obtenir du renseignement de la part de la population locale. Tout le monde trouvait cela difficile, en particulier lorsqu'il a commencé à y avoir des pertes. On a alors eu naturellement tendance à faire attention et à ralentir le rythme. C'est dans ces moments que je m'attendais à ce que les commandants subordonnés fassent preuve de dynamisme et conservent l'avantage opérationnel au moyen d'actions offensives. Ce ne sont pas tous les gens qui en sont capables et l'Armée de terre doit comprendre que la robustesse et la détermination chez un commandant de manœuvre ne devraient pas être uniquement des qualités souhaitables, mais essentielles, et qu'il est nécessaire de mettre en place un processus de sélection rigoureux pour identifier les candidats suffisamment tenaces pour conserver leur détermination dans l'adversité.

SE FAIRE CONFIANCE – FIXER ET DÉTRUIRE L'ENNEMI

Lorsque nous repérions l'ennemi, nous tentions de le fixer au moyen de tirs et de l'achever dans un combat rapproché. Rien de tout cela n'était facile. Il nous fallait rester à une distance de 100 à 150 mètres de l'ennemi et coordonner les tirs avant de nous rendre sur place pour nettoyer ses positions. Cette façon de faire était contraire à la nature humaine. Tout comme pour le rythme opérationnel, le degré de succès en combat rapproché en est venu à dépendre de la personnalité des soldats. La majorité des soldats qui étaient la cible d'un tir pour la première fois cherchaient à retourner vers le « dernier endroit sûr » occupé. Après plusieurs expositions au tir, ils arrivaient à réprimer cette impulsion, mais ils demeuraient très réticents à marcher au contact (surtout lorsqu'ils étaient séparés de leur VBL). La progression ou le maintien de notre position sur le champ de bataille rapproché nécessitait, particulièrement la nuit venue, la présence continue des commandants de bataillon et de compagnie, appuyés par les « combattants-nés » que comptaient nos rangs. En mai, je me suis rendu compte que le nombre de vrais combattants dans nos rangs représentait une très petite minorité. Quand je parle de vrais combattants, je fais référence aux hommes et aux femmes prédisposés à continuer le combat malgré la violence et le danger; aux soldats qui répriment leur peur non seulement parce qu'ils veulent demeurer avec leur groupe principal, mais aussi parce qu'ils sentent un désir irrésistible de vaincre l'ennemi; aux soldats qui veulent vraiment pourchasser l'ennemi pour que ce soit lui la victime. Selon moi, il n'y a que six ou sept vrais combattants par peloton de 40 soldats. Pourtant, leur détermination a presque toujours été le pivot psychologique de l'action d'une section, d'un peloton ou d'une compagnie engagé dans un combat intensif. J'en suis venu à m'en remettre au courage des commandants et à ces quelques vrais combattants dans chaque peloton et compagnie pour surmonter la peur inhérente du combat rapproché et faire en sorte de continuer à fixer l'ennemi avant de nous en approcher pour l'achever. L'élément décisif était la confiance, et non l'autorité.

Nous avons tous compris sans le dire que la confiance et la cohésion nécessitaient un partage équitable du risque. J'allais partout à bord de mon véhicule, je dormais par terre et j'évitais d'employer les hélicoptères pour ne pas laisser une impression négative aux troupes. Je prenais plutôt la tête de tous les mouvements routiers jusqu'au point où on entamait la marche finale à l'ennemi. Je suis de ceux qui croient que le commandant doit être

à bord du véhicule de tête, naviguer et prendre les décisions tactiques durant toutes les phases du mouvement. Plusieurs raisons expliquent ce choix : le commandant subalterne n'a pas besoin, en plus de ses tâches habituelles, de s'orienter sur l'itinéraire avant le combat (ce qui lui permet de se concentrer sur le combat rapproché une fois rendu sur place); il est possible de tirer profit de l'équipage le plus expérimenté du groupement tactique, soit mon cmdt Tac, qui a parcouru plus de 9 700 km durant son déploiement et qui connaît les routes mieux que quiconque et il est possible d'éviter à des leaders subalternes de faire des erreurs de navigation inutiles et de vivre des situations gênantes qui auraient pour effet d'amoindrir leur confiance avant le combat. C'est ce que j'appelle le partage du risque. Il a cependant fallu payer un prix : le VBL du cmdt Tac a été atteint à quatre reprises par des IED et des grenades propulsées par fusée (RPG), ce qui nous a privé de deux membres d'équipage, les Caporaux-chefs Loewen et White, grièvement blessés par un shrapnel. Ainsi, le partage du risque allait bien au-delà de l'autorité conférée par un grade ou un poste, et ce, pour favoriser la confiance essentielle à l'esprit combatif de la force opérationnelle Orion.

Les commandants de compagnie étaient également toujours bien en vue à l'avant dans les combats. Ils étaient chargés de mener le combat rapproché et de m'aider à coordonner le combat au contact. Durant les échanges de feu, mon rôle était de travailler avec chacun des commandants de sous-unité pour alimenter et coordonner la manœuvre de feu et mouvement, recourir à l'appui aérien et au soutien du renseignement, effectuer la liaison avec les FSNA et contrôler l'évacuation des pertes et des prisonniers. Le fait d'exercer un contrôle direct sur la coordination des éléments d'appui et de soutien a permis aux commandants subordonnés de livrer le dur combat rapproché. J'avais confiance en eux et je m'attendais à ce qu'ils fassent preuve de détermination, d'acharnement et de courage pour exécuter cette rude tâche. En revanche, les leaders subalternes pouvaient se fier à leurs supérieurs pour fournir la meilleure coordination possible du soutien et de l'appui. La force opérationnelle Orion a eu recours à l'appui-feu des dizaines de fois, et parfois même en situation « amis à proximité », sans aucun incident de tir fratricide grâce à l'incessant travail de tous les commandants pour contrôler le combat.

En ce qui concerne la coordination, j'accordais une importance capitale à l'évacuation de nos pertes et à la récupération de nos VBL endommagés, et j'étais même prêt à interrompre la progression pour m'en assurer.

Ce n'était cependant pas cela qu'on avait enseigné et fait répéter durant l'instruction; on a toujours dit que les pertes ne devaient pas ralentir l'élan vers l'avant et que les commandants adjoints (cmdtA) et les sergents-majors de compagnie devaient trier les pertes tandis que les commandants poursuivaient l'attaque. Les morts et les blessés qui nous entouraient ont changé notre vision. Les commandants se sont personnellement occupés de l'évacuation. C'est devenu notre principale préoccupation durant le combat et les effets ont été bénéfiques. Les soldats ont réalisé que s'ils étaient blessés ou tués, leur évacuation depuis la zone infernale du combat rapproché était la priorité de la chaîne de commandement, et passait avant la défaite des Talibans. Nous n'avons pas eu besoin de le dire. La compréhension mutuelle et la confiance, à mon avis, ont suffi.

Achever l'ennemi dans un combat rapproché signifie le tuer ou le faire prisonnier et ensuite tirer profit de cette action en menant des opérations d'information agressives dans le but de miner la confiance de l'ennemi et de renforcer celle de la population locale (et de nos concitoyens au pays). Nous n'avons jamais envisagé le recours à la force létale comme une action négative ou de « dernier recours ». Au moment où la force opérationnelle Orion a commencé à engager les forces ennemies chaque jour (en juin, en juillet et en août), j'ai cessé de réfléchir à des façons astucieuses de remporter la victoire sans combattre. Je me suis rendu compte que pour « détruire la cohésion de l'ennemi » et garder l'avantage, il fallait un certain degré de destruction physique. En ce qui concerne le débat qui s'amorce sur les opérations basées sur les effets, je pense que les meilleurs effets secondaires et tertiaires sont produits d'abord en causant des pertes chez l'ennemi et ensuite en se servant de cette destruction à notre avantage dans des opérations d'information. Dans les cultures où la violence est largement répandue et représentative d'une certaine force, c'est la seule façon de vaincre les insurgés. L'idée de remporter la victoire sans de durs combats est complètement illusoire. Cependant, la destruction ne permettait d'achever le groupe ennemi que si nous restions sur le champ de bataille – en le forçant à se désengager – et lui assénions ensuite le coup de grâce en communiquant avec les Afghans en premier pour les informer que nous avions réussi à réduire la puissance de combat de l'ennemi et surtout en décrivant de quelle façon l'ennemi s'était désengagé du secteur, nous concédant ainsi la supériorité. Nous obtenions alors l'avantage psychologique local (tactique) qui nous permettait de conserver l'avantage opérationnel et de commencer à envisager le rétablissement de la gouvernance et le lancement de projets de reconstruction.

Dans le même ordre d'idées, je n'ai jamais abandonné un véhicule de combat en panne sur le champ de bataille (et encore moins un soldat blessé ou mort) pour éviter que l'ennemi ne s'en réjouisse dans les médias internationaux. En réalité, dans les opérations où certains de nos véhicules de combat étaient détruits, j'ai délibérément interrompu nos efforts pour fixer et achever un groupe ennemi précis afin de pouvoir récupérer le VBL avant que l'ennemi puisse le photographier et remporter une victoire psychologique aux dépens de notre malheur. Nous avions davantage à perdre si l'on diffusait l'image d'un VBL en flammes sur la chaîne Al Jazeera qu'à gagner en infligeant des pertes à un autre petit groupe ennemi. L'affaiblissement physique durant les opérations de contre-insurrection est moins important que l'affaiblissement psychologique résultant de l'affront public fait au statut de l'ennemi. Mais nous avons besoin des deux pour remporter la victoire. Nous achevons vraiment l'ennemi chaque fois que nous réussissons à le discréditer aux yeux de la population.

Afin de maintenir le moral des troupes, il était primordial de comprendre que les commandants de la force opérationnelle Orion voulaient que leurs soldats combattent et remportent la victoire au moyen de la destruction. Avec le temps, les soldats avaient compris que leurs commandants étaient constamment à la recherche de l'ennemi pour qu'ils le détruisent ou le fassent prisonnier et qu'ils leur faisaient confiance à cet égard. Au cours des mois d'avril et de mai, la compagnie « A » a eu le malheur de mener des opérations dans les montagnes de Shawali Kot, où l'ennemi se cachait, et d'être la cible d'un maximum d'IED. Le moral de la compagnie « A » a souffert. Pour remédier à cela et témoigner notre confiance, j'ai ordonné aux soldats d'aller combattre à Zhari/Panjwayi et à Helmand en juillet où ils ont fait preuve de supériorité au combat et rendu aux Talibans la monnaie de leur pièce. Leur moral a remonté en flèche.

COMMANDEMENT DE MISSION

La force opérationnelle Orion était commandée selon le modèle du commandement de mission. La majeure partie du temps, les compagnies opéraient de manière indépendante et le cmdt Tac allait d'une à l'autre pour remplir les fonctions de coordination. Souvent, les compagnies prenaient part à des engagements dispersés. Lorsque la cadence des opérations a atteint son point culminant, en juillet, la force opérationnelle combattait simultanément dans des opérations dispersées à Panjwayi,

à Sangin, à Hyderabad, puis à Panjwayi, à Nawa et à Garmser (les compagnies combattaient à une distance de 50 à 100 kilomètres les unes des autres). C'est grâce à un incroyable leadership au niveau de la sous-unité, appuyé par une coordination opérationnelle extraordinaire assurée par un brillant état-major de groupement tactique, qu'il a été possible de mener tous ces combats. À aucun moment durant cette période de combats dispersés prolongée je n'ai connu la situation tactique de chaque sous-unité, et je n'avais pas besoin de la connaître. Je faisais confiance à la capacité de chaque sous-unité de mettre à exécution notre concept d'opérations offensives visant à réduire la capacité de l'ennemi, à garder l'avantage et à créer continuellement des conditions que je pourrais exploiter dans des opérations d'information.

Ceci dit, je m'attendais à ce que des erreurs soient commises. Tous les commandants de la force opérationnelle Orion ont fait des erreurs durant les opérations principalement parce que l'expérience des opérations de combat prolongées était nouvelle et qu'ils n'avaient aucun point de référence. Des décès et des blessures sont attribuables à des erreurs tactiques. En tant que décideurs et meneurs, nous devons réagir à l'information reçue sur-le-champ – en situation de pression opérationnelle continue –, et ce, sans compromettre la confiance nécessaire à l'application du modèle de commandement de mission. La force opérationnelle Orion a mis en place des processus d'apprentissage permettant de cerner les leçons apprises à la suite de chaque engagement majeur et de les faire circuler dans l'ensemble de la zone de responsabilités (ZO). En ce qui me concerne, j'ai mis l'accent sur l'utilisation de rapports post-opération (RPO) à tous les niveaux et, parfois, je le faisais moi-même sur le champ de bataille une fois le combat terminé.

Malgré tout, nous ne nous sommes pas étendus sur nos erreurs. Parfois, nous n'avons rien dit à propos d'une erreur. La pire atteinte à la confiance et à l'estime de soi d'une personne ayant agi avec détermination, mais victime de malchance, est certainement de se faire interroger par un commandant qui n'était pas sur place et qui ne ressentait pas la pression et les complexités du moment. Bien que je souhaitais que les commandants reconnaissent rapidement les bons coups et les mauvais coups, je ne voulais pas jeter le blâme. Le fait de devoir affronter la perte était un élément assez motivant pour apprendre facilement. Le fait de pardonner aux autres nous a évité de tomber dans le piège du blâme.

DISCIPLINE, CONFIANCE ET COHÉSION

Étant donné que la confiance a été établie bien avant le début du combat et que l'autocritique et l'auto-perfectionnement étaient au cœur de la culture de l'unité, il nous a été possible de maintenir le commandement de mission. J'ai délibérément mis de côté la tendance des Forces canadiennes (FC) à demander des enquêtes. Lorsqu'on nous demandait de participer à des enquêtes courantes portant sur toutes les actions au combat, j'hésitais pour deux raisons. D'abord, aucune équipe d'enquête, tant de l'aérodrome de Kandahar que du pays, n'était suffisamment qualifiée pour comprendre ou reproduire les circonstances des combats que nous menions. Ensuite, l'ouverture d'une enquête externe entraînait automatiquement une perte de confiance envers les commandants qui, pour la première fois en cinquante ans, devaient affronter les inconnus du combat. Les premières fois que les FC m'ont demandé de faire enquête sur chaque échange de feu, j'ai répondu tout simplement : si on cherche à trouver un coupable, il faut d'abord comprendre que si un soldat est blessé ou tué au combat, on ne peut pas jeter le blâme sur une seule personne. Les guerres sont immondes, bouleversantes et imprévisibles. Le caractère prévisible et la certitude ne s'appliquent pas ici. L'analyse des causes et des effets est extrêmement difficile, voire impossible. Essayer de le faire à la manière de bureaucrates pourrait sérieusement miner la confiance.

Je ne suis toutefois pas en train de dire que nous devons contrevenir au Code de discipline militaire ou au droit des conflits armés. Si j'avais eu l'impression que c'était le cas, il n'y aurait eu qu'une seule chose à faire : prendre des mesures rapides et décisives. La discipline est un élément essentiel dans les unités de combat et il est important d'établir des limites claires, de faire part de ses attentes et de régler avec fermeté les cas de transgression. Ce principe s'applique également au caractère apparemment insignifiant de la tenue. Je permettais aux soldats de porter l'équipement de transport de charge de leur choix, de même que les bottes et les gants qui leur convenaient. J'exigeais toutefois qu'ils portent l'équipement de protection individuelle (EPI) et l'identification ami-ennemi (IFF) appropriés sans quoi ils faisaient l'objet d'une mesure. Je n'acceptais pas que les insignes et les drapeaux de peloton ou de compagnie circulent puisqu'ils nuisaient à l'EPI et à l'IFF et qu'ils renforçaient la cohésion au niveau de la sous-unité et non au niveau de l'unité.

Les choses sont devenues plus problématiques à l'extérieur de l'unité. La culture d'enquête des FC en garnison n'était pas compatible avec notre travail. On nous a informé que la Police militaire était désormais responsable de TOUTES les enquêtes sur les tirs attribuables à un accident ou à de la négligence. Par conséquent, des militaires ont vu leur procès sommaire retardé et d'autres se sont inquiétés sans raison. Cela a également contribué à affaiblir l'autorité de la chaîne de commandement. À d'autres occasions, il y a eu des enquêtes commanditées par les FC dont je n'étais pas au courant, ce qui est signe d'un manque de confiance. Ces éléments contrevenaient aux principes du commandement de mission et nuisaient au climat de confiance du commandement. Afin de réduire les impacts négatifs et de renforcer le rôle et la confiance des commandants, j'ai établi une politique stipulant que si un coup était tiré en dehors des échanges de feu, que ce soit par négligence ou escalade de la force, les commandants de compagnie devaient me prévenir par écrit dans les 24 heures des tenants et aboutissants de l'incident et m'indiquer s'ils croyaient qu'une enquête était nécessaire en raison d'une possible violation des règles d'engagement (RE). Le cas échéant, j'y prêterais attention et je prendrais une décision appropriée. Étant donné que cette politique nécessitait une réaction directe ainsi que la participation active des commandants de compagnie, elle a eu pour effet de renforcer leur rôle et de nous obliger à nous tenir au courant des actes de nos subordonnés. Ainsi, dans une certaine mesure, il a été possible de changer quelque peu la culture d'enquête en garnison.

CONFIANCE, PEUR ET PERTE

Nous courrions tous le risque d'être blessés ou tués et les commandants de sous-unités et moi-même connaissions désormais la peur ressentie lorsqu'on franchit la ligne imaginaire entre un lieu sûr et un endroit dangereux. Nous en sommes venus à comprendre pourquoi les soldats serraient si fort leur talisman avant d'aller combattre : il s'agissait d'un signe d'acceptation fataliste de la mort, une façon de vivre avec cette épée de Damoclès qui nous rappelle sans cesse que nous ne reverrons peut-être jamais nos enfants, une façon de combattre la peur et de poursuivre notre mission. Ces extrêmes psychologiques ne se produisent jamais durant l'instruction; cependant, ils deviennent comme un spectre pour les militaires à l'extérieur du périmètre de sécurité et, contrairement à ceux qui n'ont pas eu à affronter la mort en raison d'une certaine sécurité, ils en restent marqués à vie. Ce que la majorité des officiers de passage n'ont pas saisi en discutant avec nos soldats est que ces derniers jugeaient désormais

leurs leaders en fonction du risque personnel qu'ils étaient prêts à assumer. Les officiers supérieurs en visite qui se déplaçaient en hélicoptère et qui retournaient dormir dans un endroit confortable n'ont jamais fait bonne impression aux soldats. Les commandants laissés en campagne ont commencé à comprendre que s'ils voulaient que les soldats réagissent bien au combat, ils devaient être sur place, au front, et montrer que les conséquences atroces d'un conflit ne font pas de distinction quant au grade. Le partage du risque est essentiel à l'établissement de la confiance au sein de la hiérarchie.

Pour qu'une unité se maintienne dans un combat prolongé, il doit y avoir énormément de confiance au sein de la hiérarchie. Cette confiance nécessite une bonne dose de compréhension et de pardon, particulièrement en situation de peur intense. Je n'ai jamais posé de questions lorsqu'un commandant subordonné me demandait une longue pause ou me disait qu'il avait besoin de temps pour régler des problèmes de communication avant ou pendant le combat. Parfois, un de mes commandants subordonnés ou moi-même avions besoin de prendre du recul pour affronter le démon qui venait de surgir dans notre esprit avant de poursuivre. Je savais que les commandants devaient parfois lutter contre eux-mêmes, mais je ne leur ai jamais posé de questions embarrassantes. Si tu montres à un soldat devant toi que tu lis la peur dans ses yeux, tu le perds à jamais. Si les subordonnés apprennent que tu as vu la peur dans les yeux de leur commandant, ils auront à leur tour la peur de leur vie. Il est beaucoup plus sage de laisser la personne apprivoiser sa peur et de lui faire comprendre que ses actions doivent permettre de conserver l'avantage sur l'ennemi. Avec le temps, la majorité d'entre nous étions devenus suffisamment familiers avec la violence et l'incertitude que la partie droite de notre cerveau (la pensée rationnelle) alliée à la détermination profonde nous permettaient de vaincre la peur. Mais cela n'est possible qu'avec le temps et l'exposition à ce type de situation; la confiance, la compréhension et la patience sont des éléments essentiels de l'apprentissage du combat.

Si on savait qu'un soldat ou un leader était en proie à la peur durant le combat, il n'y avait qu'une seule chose à faire. Le commandant d'unité devait, s'il avait encore confiance, lui demander de combattre à ses côtés pour ainsi prouver aux autres qu'il avait une chance de se racheter. Ainsi, il ne laisserait certainement pas tomber le commandant.

La force opérationnelle Orion a enregistré 10 pour cent de pertes durant six mois et demi. La perte était rendue familière et y faire face était devenu

tout un défi pour les commandants. Les Forces canadiennes acceptent mal les pertes de vie. Un soldat tué durant une opération de maintien de la paix déclenche automatiquement un deuil généralisé au sein des unités, et notre héritage régimentaire fait en sorte qu'on porte une attention particulière à la commémoration des dates et des lieux, même lorsque la mort résulte d'un accident. Vouer presque un culte à la mort a donné naissance à une culture qui accepte difficilement la dure réalité des combats prolongés. Nous devons donc apprendre à nous endurcir tout en prenant le temps de rendre hommage aux morts, puis passer à autre chose. Il n'y a pas de place pour l'apitoiement.

Même si cela est très difficile pour les soldats, c'est bien pire pour les commandants. Tandis que les soldats avaient à l'esprit la mort de deux ou trois amis, moi, j'avais tous les morts en tête. Il fallait une bonne dose de rationalisme (analyser le contexte propre à chaque décès) et de détermination pour affronter cette situation et regarder devant, particulièrement si on est sensible. Lorsque nous sommes confrontés à la mort, l'affirmation du Feld-maréchal Wavell prend tout son sens : la principale qualité d'un commandant en temps de guerre est la robustesse, une âme et un esprit capables de résister au choc de la guerre et à la douleur d'une perte. Les commandants qui se présentent dans un théâtre doivent bien comprendre cela.

CONCLUSION

En garnison au Canada, les unités peuvent passer de longues périodes sans la supervision directe du commandant. Nos procédures administratives et nos scénarios d'instruction réglementaires facilitent grandement le rôle du commandant d'unité et des commandants de sous-unité. En ce qui me concerne, je croyais pouvoir donner des directives générales et quitter mon bataillon à Edmonton durant des mois en ayant confiance que l'unité se débrouillerait pendant mon absence. Même durant l'instruction préalable au déploiement, les scénarios présentés ont toujours été résolus par les soldats et les commandants de compagnie. Mon aide n'a rarement, voire jamais, été sollicitée pour régler des problèmes courants ou concernant l'instruction collective. Cela montre à quel point le concept d'« Armée de terre capable de mettre une force sur pied » est une réussite. Rien de tout cela ne pouvait nous préparer adéquatement à ce que nous avons vécu en Afghanistan, alors que le leadership devenait crucial quand les soldats étaient incapables de trouver des solutions au cours de combats

rapprochés et qu'ils se tournaient vers nous. C'est dans de tels moments que nous avons découvert la réelle valeur d'être sur place, et non de commander via satellite, pour trouver des solutions et afficher la volonté nécessaire pour parvenir à les mettre en œuvre collectivement. Nous avons également saisi l'importance capitale de nos longues années d'instruction, de perfectionnement professionnel, de formation et d'entraînement physique. C'est à ce moment-là que je me suis aperçu que tous les leaders ne sont pas égaux et que la détermination et l'intelligence devraient être des qualités essentielles chez les commandants, et non des qualités souhaitables.

En prévision de la mission en Afghanistan, j'ai travaillé d'arrache-pied avec le Sergent-major régimentaire Randy Northrup pour sélectionner les bonnes équipes de commandement de la section à la sous-unité, et nous étions convaincus que la personnalité et le type de leadership devaient primer. La situation en Afghanistan a confirmé ce choix. Après nos premiers combats, une fois l'excitation passée, j'avais confiance en mes commandants subordonnés puisqu'ils faisaient preuve naturellement de ténacité et de robustesse. Je savais qu'ils ne se laisseraient pas vaincre par la peur, mais qu'ils uniraient leur talent à celui de leurs subalternes pour permettre au peloton ou à la sous-unité de maintenir sa puissance et de progresser, malgré le chaos, la violence, l'incertitude et la peur, en vue de fixer et de détruire l'ennemi. Je me doutais bien qu'ils apprendraient autant de leurs erreurs que de leurs réussites, qu'ils régleraient rapidement et avec dignité les questions de la mort et des pertes et qu'ils poursuivraient ensuite leur mission. J'avais la conviction profonde qu'ils allaient instaurer la discipline et l'ordre et qu'ils feraient preuve d'indulgence et de compassion sans compromettre la confiance ni jeter le blâme. Tous ces éléments ont servi à favoriser un climat de commandement de mission en vue d'opérations réussies de contre-insurrection. Il n'était pas nécessaire d'avoir recours à des technologies de pointe. L'accent mis par l'Armée de terre canadienne sur les opérations « cérébrales », « axées sur l'intelligence » et « centrées sur le commandement », menées par des forces « de petite taille », perd son sens dans la région luxuriante et grandement compartimentée de Zhari/Panjwayi où le bon leadership reposant sur l'intelligence, l'imagination, l'expérience, la détermination et la confiance permet de détruire l'ennemi efficacement. En bout de ligne, ce sont les effets de la confiance qui ont permis de vaincre. Au fur et à mesure que se développent l'Armée de terre et les FC, il ne faudrait plus jamais perdre cela de vue.

CHAPITRE 12

DANS LA BRÈCHE : LE COMMANDEMENT DE COMBAT DU LIEUTENANT-COLONEL OMER LAVOIE

Colonel Bernd Horn

La plupart des officiers, ainsi que des sous-officiers supérieurs (s/off sup) et des soldats d'ailleurs, ont passé l'essentiel de leur carrière à se préparer à la guerre. Ils ont lu des ouvrages traitant du chaos, de la friction et de la tristesse occasionnés par les combats; ils ont étudié les tactiques et les opérations; ils ont perfectionné leurs compétences techniques de combattants; et ils ont participé à des simulations de combat. Toutes ces activités avaient pour but de les préparer au jour où ils seraient enfin mis à l'épreuve au combat. Bon nombre d'entre eux ne vivent jamais cette expérience. Ceux qui voient leur désir réalisé constatent pour la plupart que c'est une expérience qui a modifié toute leur vie. En effet, le combat est l'entreprise humaine la plus impressionnante. Il fait ressortir le meilleur et le pire chez les individus. Il leur fait ressentir de l'excitation et de l'exaltation, mais aussi de la tristesse et un sentiment de perte. Quant à ceux qui sont responsables d'autres individus – le combat est pour eux le test ultime de la confiance, de la loyauté et de l'humanité. Ils sont responsables du succès de la mission qui, souvent, va directement à l'encontre du bien-être d'autres individus. En fin de compte, c'est à eux qu'il incombe d'envoyer des individus au combat, au péril de leur vie, encore et encore.

Le Lieutenant-colonel Omer Lavoie est l'un de ces individus. Il a commandé le 1^{er} Bataillon du Groupement tactique (GT), The Royal Canadian Regiment (1 RCR) – c'est-à-dire la Force opérationnelle (FO) 3-06 à Kandahar, en Afghanistan, d'août 2006 à février 2007. Le Lcol Lavoie est l'un des rares cmdt des Forces canadiennes (FC) possédant une expérience de combat. En août, il a assumé le commandement de la zone d'opérations (ZO) canadienne dans le Secteur sud au contact de l'ennemi et a constamment participé à des combats pendant les trois mois suivants. Même par après, il a été continuellement au contact de l'ennemi. Durant ses trois premiers mois d'opérations dans le théâtre, la FO-06 a subi environ 19 pertes et 90 de ses soldats ont été blessés.

Le présent chapitre est fondé sur des discussions et des entrevues avec le Lieutenant-colonel Lavoie en Afghanistan, en octobre 2006. Il rapporte les réflexions initiales d'un cmdt aguerri. Cependant, afin de pouvoir diffuser les leçons retenues et ses réflexions initiales dans le présent volume, qui était prêt à être publié, j'ai décidé d'utiliser le présent compte rendu au lieu d'abuser de l'amabilité du Lcol Omer Lavoie qui, au moment de la rédaction de ces lignes, était encore largement impliqué dans les opérations. Il va sans dire que toute erreur d'interprétation m'est imputable.

Comme je l'ai déjà dit, le Lieutenant-colonel Lavoie a effectué la relève sur place du groupement tactique précédent au contact de l'ennemi et quelques semaines après son arrivée, du 2 au 16 septembre 2006, il menait un combat conventionnel important, mieux connu sous le nom d'Opération (Op) *Medusa*. Par la suite, la FO 3-06 a été affectée en grande partie aux opérations dans l'ensemble de la province de Kandahar et le Lcol Lavoie était constamment à l'avant, partageant à la fois le risque et les difficultés avec ses forces dispersées. Le manque de ressources, le terrain ingrat et l'environnement opérationnel complexe ont imposé un régime de vie épuisant à la fois au cmdt et à son quartier général tactique. Souvent, le succès de la mission dépendait de la capacité d'imposer sa volonté.

Lorsque le Lieutenant-colonel Lavoie réfléchit aux deux premiers mois qu'il a passés dans le théâtre, il se souvient que lui et ses troupes ont dû relever un certain nombre de défis en matière de leadership. Le premier défi considérable a été le caractère irréaliste des tâches assignées par le quartier général supérieur et de ses attentes. Selon la doctrine occidentale de la guerre, trois catalyseurs fondamentaux peuvent influencer sur le résultat ou le succès d'une mission, abstraction faite de la réalité sur le terrain. Le premier est un scandale majeur ou une série de scandales tel que celui de la prison d'Abu Ghraib ainsi que le viol/les meurtres en Irak ou, dans le cas des Canadiens, le meurtre par la torture d'un détenu en Somalie en 1993. Un scandale de cette nature peut miner abruptement la confiance du public à l'égard des militaires et de la mission en question. Le deuxième catalyseur est un dommage collatéral inacceptable chez la population civile dans la zone du conflit et le troisième, et probablement le plus dangereux, est le nombre de pertes subies par nos propres forces.

L'impatience du public s'ajoute à ces facteurs. De nos jours, la société est devenue de plus en plus impatiente et exige une gratification immédiate. Gâté par les succès rapides connus durant la guerre du Golfe en 1991 et l'invasion de l'Afghanistan en 2001, et de plus en plus ignorant des complexités de la guerre, le public s'attend souvent à des succès et à des progrès prodigieux en quelques semaines, sinon en quelques jours. Ce dilemme est aggravé par les gouvernements nationaux qui désirent donner aux contribuables capricieux ce qu'ils désirent. Il s'ensuit qu'une pression est souvent exercée du sommet vers le bas de la hiérarchie afin d'obtenir des « progrès ».

C'est dans un tel contexte que le Lcol Omer Lavoie a été initié au combat. Étant donné les pressions politiques qui s'exerçaient au Canada ainsi que dans les capitales de presque tous les pays participant aux opérations, les dirigeants politiques et les leaders militaires supérieurs étaient pressés d'obtenir des résultats, particulièrement dans le domaine du développement, quels que soient les défis sur le terrain. Le Lcol Lavoie s'est plaint du caractère souvent irréaliste des missions assignées par le quartier général (QG) de l'OTAN – dont l'appétit est souvent trop grand. Il ajoute qu'il a dû refuser des tâches à maintes reprises.

Comme le QG a hâte de montrer que des progrès ont été faits afin d'apaiser les gouvernements nationaux et les politiciens exigeants, la pression exercée sur les commandants d'unité peut devenir considérable. « Il est difficile de convaincre les dirigeants du quartier général de la réalité sur le terrain », a expliqué le Lcol Lavoie. « Ils n'ont jamais été à l'avant – ils n'ont jamais rendu visite aux troupes à l'avant, et pourtant ils ne peuvent croire que je ne peux commencer la phase IV de la reconstruction, même si j'ai perdu sept militaires sur cette route [la route Summit]¹. » Le quartier général supérieur a constamment essayé d'assigner des tâches supplémentaires au Lcol Lavoie, même si ses forces ont été mises à rude épreuve pour assurer la sécurité pendant la construction de la route et dans d'autres bases d'opérations avancées (BOA) de sa ZResp – à cause de l'incapacité du pays hôte de fournir des forces pour les tâches de sécurité sédentaires. Le Lcol Lavoie a appris à la dure que souvent, le cmdt

1 La route Summit est une nouvelle route qui est construite entre l'autoroute 1 et Ma'Sûm Ghar dans la zone de Pashmul pour améliorer la sécurité et le réseau routier afin de favoriser le développement économique. Cette route découle directement des opérations menées durant l'Opération *Medusa*.

doit dire non. De plus, lorsqu'on lui promettait des ressources supplémentaires, il a constaté rapidement qu'il valait mieux attendre l'arrivée des troupes ou de l'équipement promis avant d'entreprendre la tâche.

Le dilemme dans lequel il se trouvait à l'époque, c'est-à-dire l'immobilisation de ses forces obligées de surveiller la route tout en étant constamment attaquées, découlait directement de l'acceptation de cette tâche parce qu'on lui avait promis que des forces de l'armée nationale afghane (ANA) seraient assignées à la sécurité. Malheureusement, elles ne se sont jamais manifestées. Puis, un nombre insuffisant de soldats afghans sont arrivés. « J'ai appris à refuser d'entreprendre des tâches tant que la main-d'œuvre n'était pas arrivée », a admis le Lcol Lavoie. « Nous nous trouvons dans ce gâchis – c'est-à-dire la construction d'une route et la sécurité – parce que nous avons pris des engagements avant l'arrivée des ressources nécessaires. »

Le Lcol Lavoie convient que la reconstruction est primordiale. « Elle permettra en fait de vaincre l'ennemi au lieu de se limiter à le tuer », dit-il. Cependant, on l'a constamment pressé de s'atteler à la reconstruction parce que c'était important pour la consommation nationale et internationale. « Mais nous n'avons pas encore remporté la victoire », a expliqué le Lcol Lavoie, « les talibans sont encore très forts et nous devons les vaincre d'abord afin que la reconstruction soit durable. » Ainsi, le cmdt, tout comme d'autres leaders sur le terrain, doit relever le défi considérable d'assurer la sécurité et de créer les conditions de la reconstruction ou bien d'exécuter lui-même cette dernière.

Les ressources limitées constituent une partie du défi. Compte tenu des restrictions nationales des pays de l'OTAN participant aux opérations, il a été très difficile d'obtenir des troupes pour partager les tâches dans des régions instables telles que les provinces de Kandahar et de Helmand. En résumé, seuls les Américains, les Britanniques et les Canadiens pouvaient mener des opérations de combat. Cependant, ils étaient eux aussi impliqués activement dans leurs propres secteurs instables. Étant donné l'énormité de la ZResp², les effectifs du groupement tactique du Lcol Lavoie étaient continuellement mis à l'épreuve. Souvent, ses troupes étaient en campagne jusqu'à 24 jours d'affilée, dans des conditions

2 La ZResp, la province de Kandahar, avait une superficie 66 000 kilomètres carrés (km²). Le GT s'est concentré sur une zone de 20 km².

sordides, exposées à la poussière et à la menace constante des attaques. Ces conditions étaient éprouvantes pour les nerfs des soldats et ne permettaient pas une hygiène adéquate. Toutefois, il était tout aussi pénible de ne pas pouvoir entretenir adéquatement les véhicules ou les armes. « Les troupes sont constamment sur le terrain », a souligné le Lcol Lavoie, « J'attends l'arrivée de l'ANA pour pouvoir effectuer une rotation des troupes et leur accorder 48 heures de R et R afin qu'elles se détendent. »

Le problème des ressources n'était pas seulement attribuable aux pays membres de l'OTAN qui refusaient de partager les tâches et aux difficultés du pays hôte à affecter des troupes. Le grand nombre de pertes subies durant l'Op *Medusa* (c'est-à-dire 5 décès et environ 40 blessés) a également ouvert une brèche dans les rangs. À l'époque, le système de renforcement a été débordé par le grand nombre de pertes et il a fallu jusqu'à 48 jours pour fournir un remplaçant. De plus, le système de rotation au moyen de l'indemnité de retour au domicile (IRD), qui consistait à envoyer des sections entières à la fois en congé, est aussi entré en vigueur et a diminué d'autant plus le nombre d'effectifs disponibles³.

En fin de compte, le cmdt et le cadre de dirigeants à tous les niveaux ont dû manœuvrer pour relever les défis avec les ressources disponibles dans un environnement où la menace était élevée. Parfois, il fallait tout simplement dire non. En d'autres occasions, il fallait faire preuve de créativité pour mettre sur pied les forces nécessaires à partir du personnel disponible. Plus d'une fois, il a fallu que le cmdt tac (c'est-à-dire le quartier général tactique du cmdt, composé de quatre véhicules) assure l'appui feu durant un échange de coups de feu, récupère des véhicules, fasse office d'escorte et évacue des blessés. Cela signifiait aussi que les troupes ont dû régulièrement tenir bon et demeurer en campagne encore un peu plus longtemps⁴.

3 Le plan de congé de la section avait été adopté lors de la période de service précédente durant laquelle, étant donné les circonstances, on avait estimé qu'il causait moins de perturbations et était plus efficace. Toute la question des congés était difficile à gérer. Personne ne voulait laisser ses camarades manquer d'effectifs dans des conditions si dangereuses, mais par contre, le repos était très important en raison de la longue période de service exigeante.

4 L'incapacité d'effectuer des rotations au camp pour se reposer et effectuer des réparations n'a pas semblé préoccuper beaucoup les troupes. En fait, bon nombre des effectifs étaient fiers d'être « ceux qui étaient demeurés le plus longtemps en campagne sans interruption ». Toutefois, ils étaient toujours préoccupés par la maintenance des véhicules et des armes dans un environnement très poussiéreux et très rude.

Le nouvel environnement de sécurité, plus précisément la menace asymétrique et les combats contre des insurgés, a également été perçu comme un défi en matière de leadership par le Lieutenant-colonel Lavoie. Il s'explique :

Le premier et le plus important défi pour un commandant est probablement de se convaincre qu'il ne se trouve pas sur un champ de bataille linéaire. Ce facteur régit tout – vous êtes continuellement au contact de l'ennemi. Peu importe où vous vous trouvez, vous êtes toujours en contact. Même si vous retournez à la zone que nous considérons comme la plus sûre, c'est-à-dire l'aérodrome de Kandahar, ceux qui s'y trouvent sont quand même la cible de roquettes périodiquement. C'est un grand changement de paradigme – nous sommes encore une armée entraînée de façon traditionnelle, mais la situation change avec l'arrivée des nouveaux soldats et officiers subalternes qui participent aux opérations. Vous savez certainement que nous avons reçu une instruction durant laquelle on nous disait toujours qu'on avançait vers l'ennemi et que tout ce qui se trouvait « derrière », ainsi que l'arrière et les flancs, était généralement sûr. Cependant, ce concept n'est plus valide. Nous devons modifier la façon dont nous considérons les lignes de communication, la rotation des forces déployées dans une zone sûre où elles peuvent se reposer et effectuer la maintenance et la notion de s'assurer de bases à partir desquelles on peut mener des opérations. À l'heure actuelle, on se concentre beaucoup sur le fait de s'assurer – s'assurer de lignes de communication et s'assurer de bases avancées. C'est quelque chose que nous sommes en train d'apprendre, mais c'est un défi considérable. L'environnement opérationnel contemporain lui-même, c'est-à-dire lutter contre une insurrection, pose toute une autre gamme de défis, par exemple, ma plus grande source de frustration, la difficulté d'obtenir le renseignement nécessaire, ainsi que la difficulté de différencier les alliés des ennemis dans cet environnement. Par exemple, je sais qu'à l'heure actuelle, dans l'enceinte de la PNA [Police nationale afghane] où nous sommes, il y a des insurgés talibans. J'ai aussi participé à des opérations avec l'ANA et je me suis fait dire ensuite par des sources de haut niveau que des insurgés talibans faisant partie des officiers supérieurs de l'ANA envoyaient des messages aux talibans – c'était des officiers qui faisaient partie de mon poste de commandement. Il faut donc modifier complètement tout ce que

nous faisons et notre façon de travailler. De plus, il n'est guère plus facile d'identifier les insurgés en campagne. Vous apercevez un fermier dans un champ, et une seconde plus tard, il laisse tomber sa pelle pour ramasser une arme et se transformer en insurgé. Il est donc très difficile de travailler dans l'ensemble de l'environnement. Il y a aussi la question de la menace asymétrique. Nous avons reçu une excellente instruction. On ne pouvait demander mieux, mais il est encore difficile d'accepter l'idée que quelqu'un soit capable de s'approcher d'un groupe de soldats entourés d'un groupe de non-combattants et de déclencher la bombe qu'il transporte pour tuer les soldats ainsi qu'une demi-douzaine ou plus de civils par la même occasion. C'est un tout nouveau défi. Les soldats doivent être prudents et conscients de la menace, mais en même temps, ils doivent essayer de gagner le cœur et l'esprit de la population. Rien ne rendrait les talibans plus heureux que nous nous mettions à tirer sur chaque civil qui s'approche à moins de dix mètres de nous. Si nous faisons cela, ils auraient gagné. Je pense que les opérations d'information sont plus importantes que les opérations cinétiques que nous menons. Les opérations d'information sont menées à l'intention de l'ennemi, du public afghan, ainsi que du public canadien. La méthode la plus facile par laquelle l'ennemi pourrait nous vaincre serait de persuader les citoyens canadiens que nous ne devrions pas être en Afghanistan et de créer une pression nationale visant à nous ramener au pays. Ironiquement, nous comprenons la théorie qui sous-tend les opérations d'information, mais, en fin de compte, nous sommes toujours des guerriers cinétiques.

L'évaluation du Lcol Lavoie est révélatrice. Dans les opérations de contre-insurrection, le nombre de morts n'est pas important. Comme il l'a fait observer : « Les talibans peuvent se régénérer très rapidement. » « Ce qui compte, c'est de remporter le centre de gravité, c'est-à-dire amener la population à appuyer le gouvernement national afghan et la coalition. » Le nœud du problème, comme le Lcol Lavoie l'a souligné, c'est d'essayer de gagner le cœur et l'esprit des gens, tout en se défendant contre la menace asymétrique. « Nous ne gagnerons pas avec des balles », a-t-il dit, « nous remporterons plus de succès au moyen d'autres lignes d'opération [p. ex., la reconstruction et le développement et la gouvernance] ».

Le cmdt donne un exemple pittoresque du nouveau paradigme. « Je suis en train de construire une route », dit-il, « je n'ai jamais imaginé que je serais en train de faire cela. » À l'origine, son groupement tactique était responsable de la phase IV, la réinstallation et la reconstruction. L'ANA devait se charger de la sécurité, mais elle ne s'est jamais manifestée. Par conséquent, la seule façon dont le Lcol Lavoie pouvait assurer un minimum de sécurité à ses troupes était de construire une nouvelle route pour éviter la seule route existante, c'est-à-dire un chemin de terre étroit et étranglé qui serpentait à travers un terrain couvert. Ce chemin était un cauchemar pour les troupes canadiennes, mais un terrain idéal pour les embuscades, les mines et les dispositifs explosifs de circonstance (IED). En fin de compte, la nouvelle route constitue un important pas en avant. « À court terme », explique le Lcol Lavoie, « elle assure la sécurité de la région et de la BOA. » « À long terme », a-t-il ajouté, « elle assure le développement et la sécurité, et plus précisément, l'accès à la région. »

L'accès est un enjeu important de la contre-insurrection, particulièrement l'accès à la population. Ainsi, le cmdt reconnaît que la Force opérationnelle est très attentive aux différences culturelles. Il souligne également que les conflits profonds qui existent dans la culture afghane très centrée sur les tribus permettent d'influencer les habitants pour qu'ils nous considèrent d'un œil favorable. Le Lcol Lavoie a déclaré que lorsqu'il se rendait dans les villages, il essayait principalement d'identifier qui était qui; qui étaient ses alliés et qui étaient ses opposants; la première chose qu'il essayait de déterminer, c'était la composition des différentes tribus d'un groupe particulier ainsi qu'à quelle tribu il allait s'adresser. Il a ajouté : « Je discutais toujours séparément avec les tribus pour les amener à être actives et j'essayais aussi d'utiliser les liens et les différences entre les tribus dans l'intérêt de la coalition parce qu'ici, le tribalisme est très répandu. »

En fin de compte, le Lcol Lavoie souligne que la compréhension de la culture est essentielle à la contre-insurrection. « Il est certain que dans le contexte d'une contre-insurrection, la compréhension de la culture est d'une importance capitale », souligne le Lcol Lavoie. « Souvent », dit-il, « on peut amener une population qui est menaçante ou opposée à la coalition à se montrer favorable à cette dernière simplement en comprenant les différences culturelles et en les utilisant à notre avantage. » « Inversement », dit-il, « vous pouvez très rapidement les monter contre

vous si vous ne tenez pas compte, par inadvertance, de leurs différences culturelles et que vous renforcez les stéréotypes négatifs ou la propagande des talibans. »

Les Forces de sécurité nationale afghanes (ANSF) constituent un autre défi en matière de leadership et un enjeu important dans la compréhension de la nature des opérations de contre insurrection en Afghanistan. Le cmdt Lavoie pense qu'une majeure partie de sa mission consiste à établir la capacité de sécurité au sein de l'ANSF (c'est-à-dire l'ANA et la PNA). L'expérience vécue avec l'ANA est relativement positive, malgré les défis permanents. Dans l'ensemble, sa volonté de lutter contre les talibans est omniprésente. Malgré leur manque d'équipement, leur piètre instruction et leur solde pitoyable, les membres de l'ANA sont des guerriers braves et courageux, quoique des soldats indisciplinés. Le plus grand problème de l'ANA, c'est son manque d'effectifs. De plus, la coordination et la coopération laissent encore à désirer. Par exemple, il existe encore une certaine confusion en matière de terminologie. Même si les forces de l'ANA sont sous notre « contrôle opérationnel », une fois qu'on leur donne des ordres, elles doivent demander l'approbation de leur commandant de brigade. Par exemple, le cmdt Lavoie a ordonné aux troupes de l'ANA de se retrancher sur la route afin d'assurer la sécurité. Le commandant subordonné de l'ANA sur place a retransmis l'ordre à son quartier général, pour approbation. Cela a entraîné un délai d'une journée et demie. Néanmoins, comme le Lcol Lavoie l'a affirmé avec esprit, « comparativement aux membres de la PNA, ceux de l'ANA sont des Spetsnaz ». Il a ajouté : « Au moins les membres de l'ANA portent un uniforme et, habituellement, ils ne tirent pas sur nous. »

À l'heure actuelle, la PNA est un important maillon faible dans l'effort de contre-insurrection. Elle est moins nombreuse et moins efficace. La plupart de ses membres suivent deux semaines d'instruction et sont extrêmement jeunes et inexpérimentés. Le Lcol Lavoie s'est rapidement aperçu que le commandant de bataillon de la PNA avec qui il devait travailler était illettré et incapable de lire une carte. « J'ai dû aller lui montrer où poster ses troupes et placer les postes de contrôle tactique », a déclaré le Lcol Lavoie. « De plus », a-t-il ajouté, « les membres de la PNA ne portent pas d'uniformes parce qu'ils sont "inconfortables"; par conséquent, certains d'entre eux se baladent à bord de camionnettes de modèle civil banalisées, en vêtements civils et en transportant des fusils

d'assaut AK-47. » Exaspéré, le Lcol Lavoie a déclaré : « Il est difficile de distinguer nos alliés de nos ennemis. C'est pour cette raison qu'il y a eu des incidents fratricides au début de l'opération. »

La PNA est censée faire partie intégrante de la campagne de contre-insurrection. Elle devrait représenter le gouvernement national et contribuer à assurer la sécurité. Cependant, elle est loin de répondre aux besoins. Ses postes de contrôle de la circulation dans la ZResp de la FO 3-06 sont conçus pour appuyer la sécurité au moyen de l'observation et de la sécurité matérielle. Et pourtant, le cmdt et d'autres personnes ont parfois constaté, à leur arrivée aux postes de contrôle de la circulation, que tous les membres de la PNA dormaient, leurs armes totalement accessibles, ou que bon nombre d'entre eux étaient drogués. De plus, à cause de leur solde médiocre et de leur manque de professionnalisme, ils sont susceptibles de se laisser corrompre et de commettre des activités criminelles, ce qui les éloigne davantage de la population, tout comme le gouvernement national et la coalition sur qui ils se sont alignés, aux yeux des gens.

Le défi suivant en matière de leadership est la réalité du combat. « Que quelqu'un me prouve », a déclaré le Lcol Lavoie, « que je ne suis pas en guerre. » Peu de ceux qui ont passé du temps avec lui ou avec ses troupes ne seraient pas d'accord. « Le plus grand choc », indique le Lcol Lavoie, « c'est de comprendre que vous allez perdre des soldats et que vous perdez effectivement des soldats. » Il s'est expliqué :

C'est tout un choc, et à titre de leader, vous devez le replacer dans son contexte. Mais c'est aussi un enjeu moral énorme. Les soldats voient leurs amis, leurs copains et leurs collègues morts sur le sol. Ils oublient les 200 ennemis que nous avons tués. Les soldats souffrent véritablement. Je ne suis pas sûr qu'on puisse vraiment reproduire cette situation durant l'entraînement. Nous avons certainement traité de cette question durant notre instruction préparatoire à Wainwright et ailleurs. Vous pouvez blâmer vos TTP [tactiques, techniques et procédures] pour les pertes, mais vous n'éprouvez jamais ce sentiment d'être sur le champ de bataille et de voir 37 soldats blessés au sol, qui sont tous à l'agonie, qui souffrent tous, qui ont tous besoin d'être soignés, en plus des morts. C'est quelque

chose qui demeure toujours aussi difficile à vivre. Je pense qu'on peut améliorer les TTP, les procédures, et élaborer des IPO plus efficaces, mais l'aspect psychologique ne devient jamais jamais plus facile, ça c'est certain.

Travailler au sein d'une coalition a présenté d'autres types de défis. Premièrement, il y a la question des restrictions nationales, dont on a déjà parlé, qui limitent le nombre de pays disposés à envoyer des forces dans certains endroits du pays. Souvent, il s'ensuit que seulement quelques nations se chargent du gros du travail (c'est-à-dire les opérations de combat). Deuxièmement, selon le Lcol Lavoie :

Il y a beaucoup de défis à relever quand on fait partie d'une coalition, (p. ex., objectifs nationaux, IPO, TTP, langues et procédures d'état-major différentes), mais le plus grand défi en Afghanistan, c'est qu'on apprend très rapidement que l'OTAN elle-même ne possède virtuellement aucun des éléments habilitants du combat nécessaires ou très peu. Par exemple, j'ai donné un briefing au commandant de la Force internationale d'assistance à la sécurité (ISAF) dans le contexte de mes opérations durant l'Op *Medusa*. Il m'a confirmé que mes opérations représentaient l'effort principal de l'ISAF, non, de l'OTAN. Je me suis donc dit, OK, il semble que le commandant appuie tout ce que je fais, donc, je devrais recevoir le soutien dont j'ai besoin. Cependant, ce n'était pas nécessairement le cas parce que l'OTAN ne possède pas les éléments habilitants. La majeure partie de ces derniers appartiennent toujours aux pays qui les ont fournis, et ici, en Afghanistan, les éléments habilitants dont nous avons besoin étaient l'aviation, une puissance aérienne et de l'équipement de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (ISR), qui appartenaient encore aux Américains ou aux Britanniques, et dans une certaine mesure, aux Hollandais. Donc, même si le commandant m'a dit que j'étais son effort principal, je devais encore convaincre ces pays que je suis l'effort principal. Et s'ils hésitent à m'aider, l'OTAN ne possède pas nécessairement le moyen d'ordonner, disons aux Britanniques, de me fournir ceci, et aux Américains, de me fournir cela. C'est donc la première chose importante que j'ai constatée. Il a donc fallu quémander beaucoup. Je sais que la Brigade multinationale et même le commandant de l'ISAF ont dû ramper et effectuer beaucoup d'échanges pour que les ressources nécessaires soient transférées à notre opération.

Ce n'était pas tout, car il y avait des restrictions. Par exemple, on m'a dit, OK, vous pouvez utiliser ces ressources pour tant de jours, mais ensuite, il faut nous les retourner.

Le Lcol Lavoie a dû relever un autre défi considérable et a ressenti des frustrations énormes à la suite des pressions exercées par les commandants d'autres pays; en effet, ces derniers voulaient qu'il effectue des opérations qui n'étaient pas en accord avec l'intérêt fondamental du Canada, par exemple, des opérations qui auraient pu occasionner un nombre de pertes amies trop élevées. « J'ai dû dire non », a indiqué le Lcol Lavoie, « j'ai refusé parce que je ne pensais pas que c'était dans l'intérêt stratégique du Canada, particulièrement compte tenu des critères du Canada relatifs à l'échec de la mission. » Il a ajouté : « Il était clair qu'à cause de l'évaluation des pertes amies, j'étais obligé de refuser certaines des tâches qu'ils désiraient que j'accomplisse. »

Une partie du problème est attribuable aux opinions divergentes sur le nombre de pertes acceptables. Pour certains pays, ce nombre est plus élevé que pour d'autres. « Il y a toujours des membres de la coalition dont les niveaux d'acceptation sont plus élevés ou moins élevés que le nôtre », a déclaré le Lcol Lavoie, « j'ai certainement subi les pressions des dirigeants de plusieurs pays dont le niveau d'acceptation des pertes était beaucoup plus élevé que celui du Canada et j'ai refusé d'accomplir la tâche qu'ils voulaient me confier car je n'étais pas prêt à accepter ce degré de risque ou ce nombre de pertes. » « Inversement », a-t-il ajouté, « au même moment, le niveau d'acceptation de pertes et de risques de certaines sous-unités attachées à mon commandement était beaucoup moindre que le nôtre. » Il a expliqué : « Il a donc été très difficile d'obtenir que ces sous unités attachées provenant d'autres pays accomplissent les tâches que je leur avais assignées. »

Même si la contre-insurrection est le point de mire principal de la mission du Lcol Lavoie, il a rapidement souligné que les FC ou n'importe quelle autre force militaire, d'ailleurs, ne peuvent se permettre de perdre leur capacité conventionnelle de faire la guerre. « Nous sommes ici pour mener des opérations de contre-insurrection; cela dit, la présente période de service, du moins », a-t-il dit, « a montré que nous ne devrions jamais perdre la capacité de mener toute la gamme des opérations conventionnelles que nous avons toujours bien maîtrisées, jusqu'à concurrence des opérations de groupement tactique. »

Cette observation du Lcol Lavoie est fondée sur son expérience. La première opération importante à laquelle il a participé était, à tous égards, une bataille conventionnelle. L'Op *Medusa*, une offensive considérable de l'ISAF, a eu lieu du 1^{er} au 17 septembre 2006 avec l'aide de l'ANA. L'objectif était d'établir le contrôle du gouvernement sur une zone de la province de Kandahar dont le centre était la ville de Panjwayi, située à environ 30 kilomètres de la ville de Kandahar, le berceau et le fief des talibans. En gros, c'était une place forte de l'ennemi. L'intention de l'OTAN était de séparer les talibans de niveau deux (des recrues locales) des éléments de niveau un (les purs et durs) pour les tuer ou les capturer. On avait mis au point une approche graduelle qui consistait à prendre d'abord à partie les chefs locaux, puis à appliquer une puissance de combat supérieure et précise. Le 2 septembre 2006, il est devenu apparent que les combats étaient inévitables.

Lorsque l'opération a commencé, on a eu l'impression de participer à un exercice d'entraînement à la guerre froide. « Le combat n'avait rien de nouveau », a déclaré avec esprit le Lcol Lavoie, « nous avons utilisé la puissance aérienne pour frapper en profondeur et l'artillerie amis à proximité à 300 verges ou moins de distance. » Il a ajouté :

L'infanterie débarquée a chargé avant même que la fumée ne soit dissipée et s'est emparée de l'objectif. Les sapeurs ont nettoyé un itinéraire à l'aide des bulldozers et ont neutralisé les IED. Nous avons fait avancer les VBL (véhicules blindés légers III) pour appuyer l'infanterie jusqu'au prochain objectif et jusqu'au bond suivant. Le soir venu, nous avons effectué des patrouilles de combat et le peloton de reconnaissance s'est emparé de la ligne de départ du bond suivant, qui aurait lieu le lendemain. Nous avons dû faire comme nos prédécesseurs au Vietnam, qui ont dit qu'ils avaient dû détruire le village pour le sauver. Bienvenue dans notre univers.

Cependant, la difficulté des opérations de combat est vite devenue apparente. Pashmul se trouvait dans une ceinture de verdure où la végétation était fournie. Cette végétation, combinée à la grande proximité de la frontière pakistanaise, offrait une vaste couverture aux talibans. Ces derniers avaient bien choisi leur terrain. Des champs de marijuana dont les plants atteignaient sept pieds de hauteur dissimulaient les mouvements et masquaient l'imagerie thermique des VBL. Dans Pashmul, ils avaient construit une place forte sophistiquée, dotée d'un grand nombre

d'encaissements, qui ressemblait à une position défensive soviétique. Ils avaient creusé des tranchées de communication pour relier le système de tranchées plus imposant et les abris fortifiés. De plus, ils avaient élargi le canal existant au moyen d'équipement léger afin qu'il serve de fossé antichars.

Le Lcol Lavoie s'est d'abord emparé du terrain surélevé, c'est-à-dire la montagne Ma' Sūm Ghar, d'où il pouvait dominer la zone au moyen de l'observation et du tir. À l'origine, on avait accordé huit jours à son groupement tactique pour s'emparer de l'objectif. Il a pilonné les positions des talibans par air et au moyen de l'artillerie et a obtenu de bons résultats les deux premiers jours. Puis, à la suite d'une évaluation par le quartier général supérieur, le processus a été accéléré. « Ils voulaient précipiter les choses », a déclaré le Lcol Lavoie, « je leur ai donc demandé ce qu'il était advenu du calendrier original. » Il a ajouté :

Le quartier général supérieur exerçait constamment des pressions. Il voulait obtenir des succès en matière d'opérations d'information (OI), et le QG de l'OTAN exerçait lui aussi des pressions sur la brigade pour obtenir des succès évidents; cependant, les exigences en matière d'efforts plus grands et de résultats plus rapides n'étaient jamais accompagnées de ressources. Comme je ne disposais pas de ressources suffisantes, je devais étaler l'opération, ce qui prend plus de temps. Maintenant, je me contente de dire non – j'ai appris ma leçon à la dure au début de l'opération.

En fin de compte, l'attaque a été couronnée de succès. « Les talibans ne pensaient pas que nous attaquerions à partir du Nord », a expliqué le Lcol Lavoie, « parce que le terrain était infranchissable et que personne ne l'avait fait auparavant. » Grâce à une déception adroite au sud et aux bulldozers qui ont ouvert un passage dans les vignes et les champs de marijuana pour les VBL III, ainsi qu'à l'utilisation du terrain par la Compagnie « B », conjointement avec des bombardements d'artillerie « amis à proximité », toute opposition a été surmontée. Le 17 septembre 2006, l'objectif de l'Op *Medusa* avait été atteint.

L'Op *Medusa* était la première opération de combat de l'OTAN et du Lieutenant-colonel Lavoie. Voici son évaluation rétrospective :

Eh bien, je pense qu'il faut d'abord et avant tout s'assurer à tous les niveaux d'examiner en détail le combat, particulièrement en ce qui concerne la composante canadienne, jusqu'à l'état final. Cela signifie que tout doit être très clair. Par exemple, nous devons peut-être adopter l'idée de l'exploitation illimitée. Les lignes tracées sur une carte font bonne impression – selon notre instruction conventionnelle, dans le cas de l'Op *Medusa*, il semblait que les lignes correspondaient à la zone que des groupements tactiques pourraient attaquer. Mais elles ne tenaient pas compte des étapes suivantes, du terrain ou du type de conflit dans lequel nous étions engagés. Ce qui nous semblait être l'exploitation, ce que nous avons tous accepté et reconnu comme une simple ligne tracée sur une carte ne correspondait pas à la réalité sur le terrain. Les insurgés ne respectent pas cette ligne. Donc, en examinant en détail l'ensemble du combat et en ne se limitant pas à mon propre combat, qui représente en réalité seulement ma zone d'influence et ma zone d'intérêt, je constate avec le recul que nous aurions dû aller plus loin que l'approche de l'exploitation selon la doctrine. Nous n'aurions probablement pas pu faire davantage parce que les unités et la formation en action ne possédaient qu'un nombre établi de troupes et de ressources, mais nous aurions peut-être pu modifier le plan, au moins pour ne pas nous arrêter à la phase IV et continuer à avancer jusqu'à ce que toute la campagne soit terminée. Par exemple, en ce qui me concerne, je pense que nous aurions dû exploiter 20 km de plus afin de boucler une zone pour perturber les lignes de communication des talibans. Les combats auraient été beaucoup plus nombreux, mais les talibans étaient en fuite et nous aurions probablement pu continuer à les poursuivre, puis à tenir le terrain dont nous nous étions emparés et à les mettre dans une position où ils auraient été incapables de revenir dans la zone. Cela nous aurait évité de nous trouver dans notre position actuelle où nous ne retournons pas sur le terrain que nous avons déjà nettoyé. De par cette réflexion, je me trouve dans une position où je conteste l'instinct de l'état-major du quartier général supérieur. J'essaie de lui faire comprendre que nous ne voulons pas seulement perturber les opérations des talibans, et que nous voulons en fait dégager la zone et nous en assurer afin de les empêcher de l'occuper de nouveau un peu plus loin. En fin de compte, ce que je préconise est quand même lié à notre méthode de réflexion conventionnelle – s'emparer de la position ennemie, puis avancer un peu plus loin vers l'avant. Sur un champ

de bataille non linéaire, l'exploitation est beaucoup plus importante et complexe. Elle ne se limite pas à s'emparer d'une partie du terrain.

Pour ce qui est des aspects positifs, le cmdt Lavoie estime qu'il a appris très rapidement. Par exemple, il affirme que « trois heures après la passation de commandement, il a appris que même si les insurgés ont de grands avantages sur les forces de la coalition parce qu'ils sont capables de se fondre dans la nature et qu'ils connaissent le terrain, la population et la culture », il en a conclu que « nous avons beaucoup de points forts que nous pouvons utiliser contre leurs lacunes ». Ainsi, durant l'Op *Medusa*, il s'est servi de cette compréhension lorsqu'il a rédigé le paragraphe de l'intention du commandant pour l'ordre d'opération. Plus précisément, il a souligné la nécessité de perturber le cycle de décision des talibans parce que les forces de la coalition avaient la capacité de se déplacer dans la totalité de l'espace de combat, tandis que l'ennemi était limité à des champs de bataille particuliers. Par exemple, les forces de la coalition se déplaçaient dans les airs, utilisaient le spectre électronique et circulaient aussi partout sur le terrain. Par opposition, les talibans ne pouvaient se déplacer que sur le sol, et même là, ils étaient parfois limités.

Le Lcol Lavoie a également examiné les contacts initiaux. Il a observé que le contrôle cinétique des talibans, c'est-à-dire la capacité de fournir constamment des tirs opportuns, précis et adaptés à la situation tactique, laissait beaucoup à désirer. Inversement, durant le combat, il a utilisé des quantités considérables d'effets cinétiques au moyen de ses forces terrestres, par l'intermédiaire du tir indirect et de l'appui aérien rapproché. En outre, il exploitait le spectre électronique. Grâce à la capacité ISTAR, il pouvait souvent réagir aux manœuvres des talibans de manière à perturber leur cycle de décision. Par exemple, il pouvait les observer au moyen de véhicules aériens pilotés tandis qu'ils manœuvraient pour tendre une embuscade, « ce qui me permettait ensuite de les parer en lançant des missiles Hellfire à l'emplacement de l'embuscade, suivis de tirs d'artillerie ». De plus, grâce à sa domination de la situation, le cmdt Lavoie pouvait détecter l'ennemi lorsqu'il se rassemblait au sommet des montagnes ou se dirigeait vers un carrefour particulier, et bombarder les talibans de tirs d'artillerie avant même qu'ils arrivent à destination. « Par conséquent », selon le cmdt, « nous avons pu anticiper leur cycle de décision et les empêcher de comprendre le nôtre et nous avons généralement pris les devants. » Il a ajouté : « Même s'ils avaient des

effectifs six fois plus nombreux que les nôtres, ils n'ont jamais pu utiliser leur supériorité numérique pour concentrer leur force. »

Le Lieutenant-colonel Lavoie a aussi retenu une autre leçon relativement à la puissance aérienne. Il s'est expliqué :

Je m'en suis voulu d'avoir à réapprendre la leçon relative à la puissance aérienne parce que c'est quelque chose, selon moi, que chaque officier et soldat de l'Armée de terre sait intuitivement, c'est-à-dire que l'on ne peut remporter un combat uniquement au moyen de la puissance aérienne. Durant la bataille de Pashmul, j'ai été tout simplement entraîné – j'étais probablement beaucoup trop dépendant de la puissance aérienne ou je la surestimais. Nous avons largué des milliers de tonnes de munitions sur les talibans durant les trois ou quatre jours qui ont précédé les opérations terrestres. Mais, en fin de compte, comme nous l'avons réappris, on ne peut uniquement se fier à la puissance aérienne parce que tant qu'on ne se rend pas sur le terrain et qu'on ne nettoie pas ces positions défensives fortifiées, on ne peut être certain du résultat. Il faut y envoyer les forces terrestres et faire sortir l'ennemi de ses positions. Il était difficile pour nous de ne pas nous laisser entraîner par la puissance de la force aérienne parce que nous étions sur un terrain surélevé et que nous observions nos forces les liquider au moyen des canons de 25 millimètres; les soldats pouvaient voir littéralement des centaines de milliers de tonnes de bombes larguées sur l'objectif. On était certain que rien ne pouvait survivre dans cet enfer. Eh bien, nous avons constaté à la dure qu'ils avaient pu survivre. C'est une leçon que nous apprenons de nouveau probablement durant chaque combat moderne que nous avons mené depuis l'utilisation de la puissance aérienne. Donc, il ne faut tout simplement pas surestimer les effets de la puissance aérienne sur un ennemi ne possédant pas une capacité de haute technologie.

Le Lcol Lavoie a ajouté que parallèlement à la nécessité de ne pas surestimer l'efficacité de la puissance aérienne, il ne fallait pas sous-estimer la ténacité des insurgés, « particulièrement un ennemi radical, intégriste et idéaliste ». Il se souvient :

Les soldats prenaient place à tour de rôle dans la tourelle munie d'un canon de 25 millimètres. Durant les premières 48 heures de

l'engagement, tous les VBL engageaient les cibles simultanément, à l'exception d'un ou deux, parce que les talibans ne cessaient de nous attaquer. À un moment donné, nous nous disions qu'ils allaient arrêter – qu'ils allaient comprendre et qu'ils ne nous attaqueraient plus, mais ils continuaient de le faire et de le faire encore et nous continuions de tirer sur eux. À un moment donné, les soldats ont cru se trouver dans un stand de tir.

Le dernier point que le Lcol Lavoie a commenté a été la capacité « d'intercepter » l'ennemi. Il a constaté que dans le cas d'une insurrection, c'est très difficile à faire. « Il s'agit probablement de l'un des points faibles de l'ensemble du plan », a-t-il concédé, « nous n'avons jamais véritablement eu de plan pour les intercepter, pour les empêcher de glisser à travers les mailles du filet. » Les forces de la coalition ont exercé une poussée à partir du Nord et du Sud-Est et l'aviation tactique a resserré le cordon. Cependant, le Lcol Lavoie souligne qu'on se fiait beaucoup à l'aviation tactique pour empêcher les talibans de fuir vers l'ouest. « Même si l'aviation tactique a intercepté, tué et éliminé une bonne partie d'entre eux », a reconnu le cmdt Lavoie, « beaucoup se sont quand même échappés. » Il a ajouté : « Nous avons réellement besoin d'une force terrestre pour les arrêter, mais nous n'avons pas les forces nécessaires pour le faire. »

Un autre problème auquel il a dû faire face a été l'identification de l'ennemi. « Une sous-unité agissait comme écran sur mon flanc gauche, à 15-20 kilomètres de distance. Son travail était d'empêcher les talibans de fuir », a-t-il déclaré, « mais elle n'a pu signaler seulement que 30 fermiers en âge de combattre s'apprêtaient à quitter la zone; conformément à nos règles d'engagement, puisque les fermiers n'étaient pas armés, on ne pouvait les prendre à partie. » Le cmdt était frustré de ne pouvoir rien faire. Il a ajouté : « Nous étions certains qu'il s'agissait de talibans, mais ils marchaient tranquillement le long de l'autoroute. »

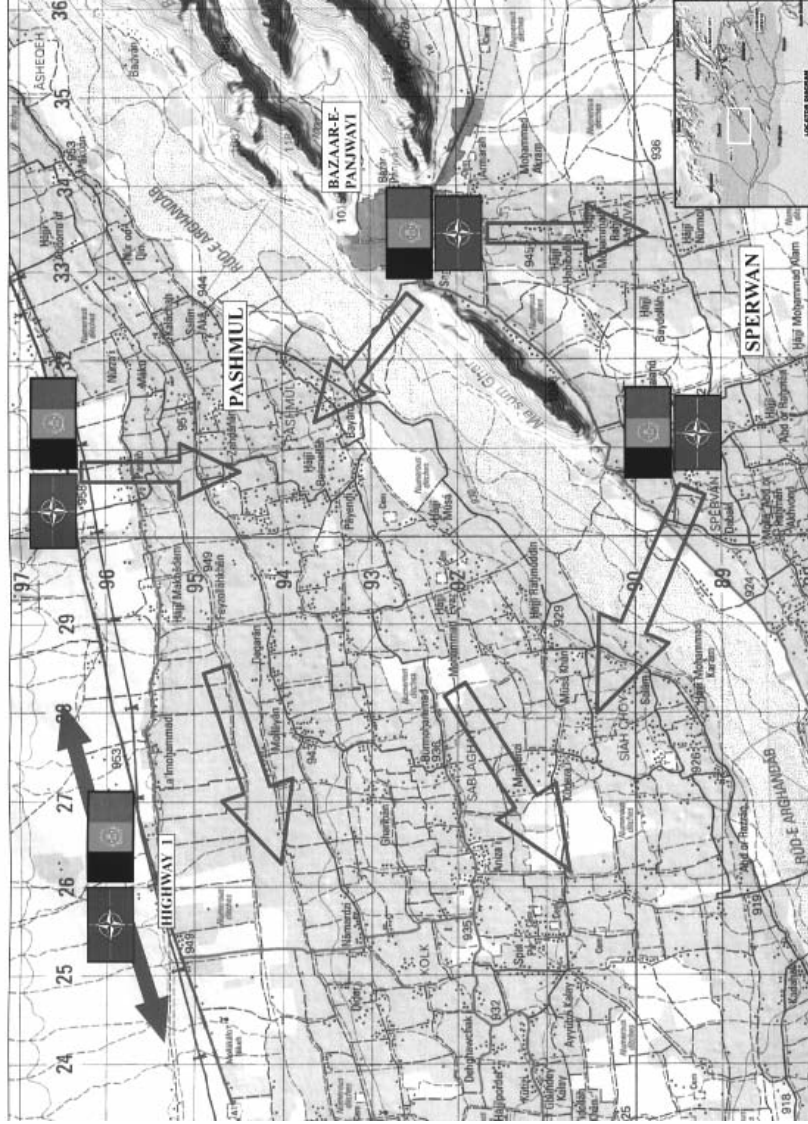
Selon le cmdt Lavoie, il est important de noter que c'est dans des cas comme celui-là que les forces du pays hôte (ANSF) sont essentielles. Elles connaissent la culture et leurs concitoyens, et elles semblent toujours avoir un sixième sens. « Que ce soit grâce à leur intuition ou certainement après avoir discuté avec les suspects, les membres de l'ANSF savaient qu'il ne s'agissait pas de fermiers », a expliqué le Lcol Lavoie, « tandis que nous (les forces de la coalition) ne le savions pas. » C'est pour cette raison, affirme

le cmdt Lavoie que toutes les opérations doivent être menées conjointement avec les forces du pays hôte. « Nous avons besoin de l'ANSF pour former des groupes d'interception », insiste-t-il, « afin qu'ils puissent interroger et identifier les individus qui fuient une zone de combat. »

Ce bref chapitre n'a pas pour but d'être une étude approfondie du commandement au combat. Il s'agit plutôt d'une réflexion initiale sur certains des défis en matière de leadership qu'a dû relever un commandant dans le nouvel environnement de sécurité complexe. Le partage des impressions et des réflexions a pour but de fournir une expérience indirecte et une occasion de réfléchir aux défis qui pourraient se présenter dans des situations semblables. En fin de compte, il incombe à tous les commandants militaires de chercher à obtenir le plus grand nombre de connaissances, de leçons et d'expériences courantes et pertinentes possible afin d'être mieux en mesure de diriger les militaires canadiens qui participent à des opérations de combat, au péril de leur vie.



OPERATION MEDUSA



CHAPITRE 13

UNE GRANDE VICTOIRE : OBSERVATIONS DU COMMANDANT DE LA FORCE OPÉRATIONNELLE MULTINATIONALE AEGIS DURANT L'OPÉRATION MEDUSA

Brigadier-général David Fraser

Note de la rédaction : Le présent chapitre est basé sur une entrevue du Brigadier-général Fraser, qui a eu lieu le 21 octobre 2006 au quartier général (QG) de la Brigade multinationale (BMN) à l'aérodrome de Kandahar. Dans son récit, il jette un regard introspectif sur la plus grande bataille de l'OTAN (quoique la seule) depuis sa création. L'Opération Medusa, une offensive considérable, a été effectuée du 1^{er} au 17 septembre 2006 par la Force internationale d'assistance à la sécurité (ISAF) de l'OTAN, avec l'aide de l'armée nationale afghane. L'objectif était de permettre au gouvernement de contrôler une zone de la province de Kandahar dont le centre était la ville de Panjwayi, à environ 30 kilomètres de la ville de Kandahar. Cette zone, le berceau et le fief des talibans, était considérée comme une place forte de l'ennemi. Néanmoins, l'intention des forces de l'OTAN était de séparer les talibans de niveau deux (des recrues locales) de ceux de niveau un (les purs et durs). Pour ce faire, on avait adopté une approche graduelle pour d'abord prendre à parti les chefs locaux, puis appliquer une puissance de combat supérieure et précise. Le plan d'action le plus dangereux, celui des talibans, était de demeurer et de combattre sur le terrain de leur choix, qui était avantageux pour eux. En fait, ils ont construit des abris fortifiés et des tunnels et ont soigneusement préparé des zones de destruction pour contrer l'offensive de la coalition. Les combats ont commencé le 1^{er} septembre par des frappes aériennes et des bombardements d'artillerie qui ont duré près de 48 heures. Le troisième jour, les talibans ont répondu par des tirs dévastateurs à une tentative d'avancer dans la zone de la place forte et les troupes de l'OTAN ont battu en retraite. Le lendemain matin, à la suite d'un incident de tir ami catastrophique au cours duquel un avion A-10 Thunderbolt américain a accidentellement mitraillé au sol des troupes canadiennes, causant ainsi des pertes massives, on a interrompu les opérations de combat pendant 24 heures. Au cours des deux jours suivants, on a encore pilonné les positions des talibans au moyen de frappes aériennes et de bombardements. Puis, il y a eu une brève accalmie dans les combats, qui ont repris de plus belle du 8 au 10 septembre. Les

jours suivants, les forces de l'ISAF ont commencé à être redéployées et à comprimer les talibans dans l'ensemble de la zone. Après avoir subi des pertes énormes (qui sont estimées à 1 000 combattants), les talibans se sont retirés tranquillement devant l'avance constante des troupes de l'OTAN. Le 14 septembre, les troupes de l'ISAF ont commencé à envahir la dernière des zones contrôlées par les talibans. Trois jours plus tard, l'OTAN a annoncé la fin de l'opération. Le porte-parole de l'OTAN a déclaré que l'Opération Medusa avait été un grand succès, car elle avait permis de détruire des forces ennemies et de détourner l'offensive planifiée pour saisir la ville de Kandahar. En fin de compte, l'Opération Medusa a été davantage apparentée à la guerre conventionnelle qu'à des opérations de contre-insurrection. Les opérations de combat devaient être complétées par la reconstruction de l'infrastructure et l'aide économique à la population locale. Ce qui a été fait; cependant, la transition de l'effort principal à la reconstruction a eu lieu après les opérations de combat. Les forces des talibans ont commencé rapidement à infiltrer la zone et ont adopté une approche asymétrique au moyen d'attentats suicide, de dispositifs explosifs de circonstance et de tactiques d'embuscade. Par conséquent, la reconstruction à la suite de l'Opération Medusa a été ralentie et les combats se sont poursuivis. À titre de commandant de la BMN/Force opérationnelle multinationale (CPF) Aegis, le Brigadier-général Fraser était responsable de la création, de la planification et de l'exécution de l'opération. Voici son compte rendu.

Nous nous étions déjà rendus à Panjwayi à quelques reprises avec la Force opérationnelle (FO) Orion, et nous savions que cette zone était importante pour les talibans. Cependant, nous n'avions pas auparavant suffisamment de forces pour y mener une offensive soutenue, à part celle que nous avons effectuée avec le groupement tactique du Lieutenant-colonel (Lcol) Ian Hope. Toutefois, il était évident, compte tenu de l'ampleur des activités des talibans, que nous reviendrions. En fait, nous sommes revenus le 3 août et nous avons subi quelques pertes. Le Lcol Hope y est retourné parce que le renseignement nous avait indiqué qu'il y avait des signes d'activités considérables. Nous savions que c'était important, et quand le Lcol Hope s'est rendu sur place, il a fait face à un adversaire coriace dans la zone de l'objectif. Par la suite, nous sommes réunis et avons analysé ce qui s'était produit. Les talibans avaient mené deux attaques au moyen de dispositifs explosifs de circonstance (IED), approximativement au centre de la zone de l'objectif, et avaient aussi utilisé des grenades propulsées par fusée (RPG). Selon notre évaluation, les talibans s'étaient rendus dans la zone de Pashmul, plus

précisément celle de Bazaar-E Panjwayi, s'étaient retranchés et étaient maintenant prêts à combattre. Pour être franc, les talibans correspondaient à nos prévisions et bien plus encore. En fait, leurs activités étaient beaucoup plus sophistiquées que nous ne le pensions au début. Nous avons donc analysé le tout, estimé à quel endroit ils se rendaient, ce qu'ils faisaient, et nous en avons conclu qu'ils agissaient comme une force conventionnelle. Puis nous nous sommes demandé quelle était leur intention.

Selon notre évaluation, l'ennemi avait l'intention d'isoler la ville de Kandahar, pas directement mais indirectement, pour prouver la faiblesse du gouvernement afghan et son incapacité de lutter contre lui au moyen d'une force conventionnelle. Cela nous indiquait aussi que l'évolution des opérations des talibans progressait et qu'ils étaient parvenus au stade suivant* où ils pensaient posséder une capacité suffisante pour mettre au défi le gouvernement national et les forces de la coalition de façon conventionnelle.

Nous avons aussi estimé que leur intention était d'impliquer la communauté internationale dans un combat d'attrition sur le terrain tactique de leur choix pour causer le plus grand nombre de pertes possibles et ainsi attaquer notre centre de gravité (c'est-à-dire le soutien du public canadien). Cette stratégie avait pour but de nous vaincre sur le plan de la « volonté politique », d'illustrer la faiblesse du gouvernement et, par conséquent, de préparer le stade où les talibans pourraient attaquer la ville et écraser non seulement le gouvernement provincial, mais aussi attaquer le gouvernement national en Afghanistan d'une façon assez sophistiquée et substantielle.

Par ailleurs, les opérations qui se sont déroulées en août me sont parues familières. J'avais lu *The Other Side of the Mountain*, un ouvrage de Lester Grau au sujet de l'expérience des Soviétiques en Afghanistan durant les années 1980. J'ai donc récupéré le livre (qui se trouvait dans ma chambre), et que vois-je, il est question de la région de Kandahar et de Pashmul,

* Je fais référence au modèle maoïste de l'insurrection : Phase 1 – La défense stratégique : l'accent est mis sur la survie et sur la mise en place du soutien. On établit des bases, on recrute des chefs locaux et on crée des réseaux de cellules et des gouvernements parallèles; Phase 2 – L'impasse stratégique : la guerre de guérilla. Les insurgés se concentrent sur la séparation de la population et du gouvernement; Phase 3 – L'offensive stratégique : les insurgés estiment qu'ils ont une force supérieure et font la transition à des opérations conventionnelles pour détruire la capacité du gouvernement.

pas seulement une fois, mais plusieurs fois. Les Soviétiques ont combattu dans cette région, et plus nous avons étudié l'histoire, plus nous avons constaté que si le terrain n'est peut-être pas vital sur le plan tactique, la région a été essentiellement importante sur le plan opérationnel et stratégique pour les moudjahidines et les talibans depuis des années ou des dizaines d'années.

J'ai donc évalué la situation et je me suis dit : « Bon, ils ont adopté la guerre conventionnelle, c'est leur intention, comment allons-nous contrer leur intention? » Eh bien, j'ai décidé que nous allions le faire en les encerclant et en patientant. Voyez-vous, ils voulaient nous attirer dans une bataille d'attrition, nous amener à leur tirer dessus, à essayer de les nettoyer de ce terrain complexe où ils possédaient tous les avantages d'une force bien retranchée et protégée et où notre supériorité technologique pouvait être annulée. J'ai ordonné à mes troupes de patienter. J'ai inversé les rôles. Les talibans ont adopté la guerre conventionnelle et l'ISAF a adopté une tactique non conventionnelle. J'ai décidé que nous allions effectuer des manœuvres, une feinte et les entourer d'un cordon. Nous allions les accrocher dans une bataille d'attrition, mais à nos conditions, c'est-à-dire une bataille d'attrition au moyen de tirs interarmées.

Pour ce faire, je devais mettre sur pied la force appropriée parce que je manquais de soldats. Par conséquent, les Britanniques et les Hollandais ont dépêché des troupes qui se sont emparées de certains avant-postes et garnisons, ce qui a libéré les troupes canadiennes de la FO 3-06 (c'est-à-dire le groupement tactique du 1 RCR), qui ont pu se concentrer sur la zone de Pashmul pour mener l'offensive. De plus, j'ai demandé à la Force opérationnelle 31 (les forces spéciales américaines) si elle pouvait mener des opérations au sud ouest de nos forces, près de Sperwan. Ainsi, je pourrais concentrer mes forces sur l'effort principal dans la zone de Pashmul.

Nous avions prévu que l'ennemi avait deux plans d'action. L'un était de continuer tout simplement à se déplacer tandis que nous continuions de l'attaquer. Le deuxième, le plus dangereux, était qu'il attaque. C'est ce qu'il a fait – il nous a continuellement provoqués à la périphérie du terrain qu'il tenait et qu'il avait fortifié. Néanmoins, je voulais attendre de deux à trois semaines, tout en le matraquant de tirs, puis, lorsque le moment me semblerait propice, lorsque l'ennemi serait affaibli physiquement et psychologiquement, je m'emparerais des zones de l'objectif que nous avions déterminées dans la zone de Pashmul.

Par conséquent, lorsque nous sommes retournés dans la zone de Pashmul, nous disposions essentiellement de deux groupements tactiques et demi – la Force opérationnelle 31, un groupement tactique composé de forces spéciales se dirigeant vers le sud-ouest, dans la zone de Sperwan Gar, afin d'empêcher les renforts ennemis de se déplacer vers le nord, tout en augmentant la pression sur les talibans; la FO 3-06 canadienne, formée du groupement tactique du 1 RCR, qui se concentrait sur la zone de Panjwayi; et deux unités Kandak de l'armée nationale afghane (ANA), qui participaient aux opérations. Par la suite, j'ai aussi créé la Force opérationnelle Grizzly pour qu'elle mène une opération de déception dans le Sud.

Les Hollandais se sont emparés de certains avant-postes sur l'autoroute 1, ce qui a libéré d'autres ressources canadiennes. J'avais réparti essentiellement mes forces autour de cette zone pour endiguer les talibans le plus possible. J'avais disposé cette force d'endiguement en forme de cercle afin d'amener l'ennemi à y pénétrer, de sorte que nous puissions façonner le combat et l'engager de façon avantageuse. Nous avons également largué des affiches à effet psychologique disant aux non-combattants et aux civils de quitter la zone et leur affirmant que nous combattons les talibans et non le peuple. La plupart des habitants avaient quitté les lieux avant le début du combat.

Permettez-moi de revenir en arrière; nous avons aussi obtenu une implication importante des dirigeants dans le cadre de la planification de la campagne. Notre plan prévoyait une opération en quatre phases. La première était l'analyse tactique graphique. La deuxième consistait à façonner le champ de bataille, ce qui comprenait les implications essentielles des dirigeants, c'est-à-dire les mesures dont il a été question ci-dessus. La troisième était les opérations de nettoyage de la zone de Pashmul/Panjwayi que les talibans avaient fortifiée et où ils s'étaient retranchés, et la dernière phase était celle de la reconstruction.

Au cours de la première phase, nous avons consacré beaucoup de temps à la planification et à la recherche du renseignement. Durant la deuxième phase, nous avons déployé beaucoup d'efforts à monter la force en puissance – à rassembler les éléments habilitants et les forces nécessaires, ainsi que le soutien logistique. De plus, nous avons tenté d'amener les talibans à se manifester afin que nous puissions déterminer leur nombre exact, leur emplacement et les engager. Enfin, la troisième phase commencerait lorsque nous déciderions que nous étions prêts et que les talibans étaient gravement affaiblis.

Au départ, nous pensions qu'il y avait 500 ennemis dans « l'enclave », 200 purs et durs et 300 de niveau deux (c'est-à-dire des mercenaires locaux par opposition à des fanatiques idéologiques), et mon intention pour la deuxième phase était d'accrocher les forces des talibans pendant une période prolongée au moyen de tirs meurtriers (aéronefs supersoniques, artillerie). Cela inciterait ceux qui étaient moins dévoués à la cause, les ennemis de niveau deux, à abandonner la partie. Je voulais influencer sur ces individus qui s'étaient ralliés pour quelques jours afin de gagner un peu d'argent, de remporter quelques victoires (attaques fructueuses/pertes chez les forces de la coalition), puis partir. J'allais faire traîner le combat en longueur au moyen de tirs à longue distance, dans toute la mesure du possible, pour créer un effet psychologique chez les talibans, car je comprenais qu'il serait alors plus difficile pour leurs commandants de continuer à les motiver et à les persuader de poursuivre le combat. C'était donc seulement une question de temps, de patience, de persévérance et il ne fallait pas précipiter les choses. Nous n'avions nullement l'intention de nous hâter.

En fait, notre intention était de causer un schisme chez les talibans en exerçant une pression sur eux. Ils étaient endigués, ils étaient fixés – c'était leur décision. Ils faisaient venir des renforts de partout – qui s'infiltraient par le désert du Registan, depuis le Pakistan; ils avaient rassemblé un grand nombre de commandants dans l'enclave et nous décidions de l'ordre du jour. La seule chose que les talibans pouvaient décider, c'était s'ils voulaient accélérer les choses, ce qu'ils ont essayé de faire à la fin.

Donc, Omer (le Lcol Lavoie, cmdt de la FO 3-06) faisait face à des combattants aguerris. Le pire s'est produit le 4 septembre, tandis qu'il se préparait à attaquer dans la matinée; environ 20 minutes avant le début de l'opération, il y a eu un incident de tir ami. Le pilote d'un avion d'attaque au sol A-10 Thunderbolt est devenu désorienté et a accidentellement mitraillé les membres de la Compagnie « Charles » du GT 1 RCR. Un soldat a été tué et plus de 30 autres ont été blessés. Dans les faits, une de nos sous-unités était devenue inopérante.

J'ai donc créé la Force opérationnelle Grizzly. J'ai reformé le reste de la Compagnie « Charles » et les Américains ont dépêché leur élément de commandement national ainsi qu'une compagnie de carabiniers. D'après les résultats de notre première exploration (le 3 septembre), il est devenu

évident que je devais rajuster mes plans parce que l'ennemi était maintenant concentré sur l'endroit où il pensait que nous allions franchir la rivière Arghandab dans le sud du pays. J'ai reçu du quartier général supérieur une évaluation du renseignement à jour qui coïncidait exactement avec notre évaluation. En résumé, il s'agissait d'un terrain tactique clé pour les talibans, qui avaient renforcé la rive nord de la rivière Arghandab et la défendaient.

En fait, ils avaient véritablement créé dans la zone de l'objectif une zone de destruction dont le nom de code était Rugby. Ils pensaient nous assaillir à partir de l'Est ou du Sud Est. Ils étaient vraiment persuadés que nous viendrions du Sud et un grand nombre de leurs commandants se trouvaient à Kandahar, à Sperwan Gar et le long de la partie sud de la rivière Arghandab. Sperwan Gar était un lieu important parce que, de là, ils pouvaient s'échapper vers la province de Helmand ou dans le désert du Registan, puis rejoindre le Pakistan. À la lumière de cette évaluation et des mouvements initiaux de la FO 3-06, j'ai décidé de confier à la Force opérationnelle 31 la mission de s'emparer de Sperwan Gar, puis, une fois cela fait, de traverser la rivière Arghandab et de s'emparer de Siah Choy.

J'ai créé la Force opérationnelle Grizzly pour donner une impression de puissance, mais plus important encore, elle était en fait un leurre visant à faire croire aux talibans que nous franchirions la rivière Arghandab dans le Sud. Entre-temps, j'ai demandé à la FO 3-06 de se diriger vers le nord afin qu'elle puisse entamer une exploration délibérée à partir de notre base de patrouille dans le Nord pour nettoyer notre axe de progression principal jusqu'à la place forte des talibans.

Une fois ce redéploiement effectué, j'ai ordonné à la FO 3-06 de commencer à exercer une pression sur l'ennemi de façon très délibérée. Par conséquent, l'ennemi a pu constater qu'une plus grande pression était exercée sur lui que sur nous (c'est-à-dire que nous n'étions pas en train d'avancer sur le terrain de son choix – nous l'oblignons à réagir à notre choix du terrain). Parallèlement, j'ai ordonné à la Force opérationnelle 31 de se diriger vers le Nord jusqu'à Sperwan Gar pendant que le GT 1 RCR commençait à se déplacer du nord au sud en nettoyant le terrain jusqu'à la rivière Arghandab. Il nettoyait le terrain pas à pas. Une sous-unité hollandaise (venue de l'ouest de la province) se chargeait d'une base de patrouille dans le Nord ainsi que de l'autoroute 1, et des forces spéciales étaient postées dans le désert du Registan. Nous avons maintenu notre

cordon parce que j'espérais que les 300 combattants de niveau deux quitteraient les lieux et que les 200 fanatiques purs et durs demeureraient sur place et continueraient la bataille d'attrition. Mais comme je ne voulais pas me conformer à leur intention, j'ai décidé de faire appel à la manœuvre et à la surprise.

Les dates sont un peu confuses dans mon esprit (voir la Note de la rédaction au début du chapitre), mais à un moment donné, je dirais que l'ISAF a exercé une pression incroyable pour que nous « en finissions! ». Par ailleurs, au Canada, on nous recommandait chaudement de faire les choses correctement, sans les précipiter. Je savais qu'il y aurait un point culminant – pendant combien de temps pourrais-je conserver mes forces sur le terrain? – et bien entendu, l'ennemi jouait un rôle majeur dans la situation.

Lorsque l'opération s'est mise en branle, la Force opérationnelle 31 a dû mener un combat intense pendant plus de trois jours. La Force opérationnelle Grizzly a fait du beau travail en captant l'intérêt de l'ennemi au sud tandis que la FO 3-06 nettoyait le terrain à partir du nord. À mesure que nous poursuivions l'attaque, nous avons commencé à voir l'ennemi; avec le temps, il a effectué au moins une, sinon deux relèves sur place, et les services de renseignement nous ont indiqué que malgré l'attaque et les lourds bombardements, des combattants prenaient le risque de demeurer sur place. Le commandement et le contrôle étaient encore très efficaces et exerçaient toujours une pression très forte sur les combattants pour qu'ils continuent à se battre, même s'ils étaient matraqués.

Malgré des combats intenses, la Force opérationnelle 31 connaissait du succès à Sperwan Gar. Parallèlement, la Force opérationnelle Grizzly exécutait mes ordres et connaissait elle aussi du succès. Puis, nous avons pris la décision d'exercer une pression vraiment forte. C'est un sentiment que l'on ressent à un moment donné durant une bataille – on peut sentir à quel moment on tient l'ennemi. C'est quelque chose qui ne s'enseigne pas, on doit tout simplement savoir quand aller de l'avant. Nous étions arrivés à un point où, en prenant connaissance du renseignement, en constatant les résultats obtenus sur le terrain, j'ai compris que le moment était venu de donner un grand coup. C'est ce que nous avons fait parce que l'ennemi commençait à battre en retraite, même si nous n'étions pas très nombreux; la FO 3-06 avançait vers nos objectifs provisoires et la Force opérationnelle 31 avançait également, même si l'ennemi continuait

d'envoyer des effectifs à Siah Choy. En fait, des convois de camions arrivaient sur le terrain intermédiaire et cinq à dix talibans débarquaient de chaque camion, puis attaquaient la position de la Force opérationnelle 31. La situation s'est transformée en partie de chasse. Je crois qu'en une nuit, ils ont tué entre 100 et 200 talibans, c'était phénoménal.

Alors je me suis dit, nous avons fait du beau travail à Siah Choy et à Sperwan Gar et les occupants de la place forte principale n'exercent guère de pression; j'ai donc demandé à la FO 3-06 de saisir notre objectif principal, désigné par le nom de Rugby, à Panjwayi. Simultanément, j'ai demandé à la Force opérationnelle Grizzly de franchir la rivière Arghandab pour se rendre sur le côté est de Rugby, puis d'attaquer la position des talibans sur le flanc, ce qui causerait leur chute.

Le plan ne s'est pas déroulé aussi facilement. J'ai donné l'ordre à la Force opérationnelle Grizzly de franchir la rivière, mais elle a connu quelques problèmes. Elle a finalement franchi la rivière conjointement avec des éléments de la police nationale; j'ai donc insisté pour que le commandant de la FO demande à la Compagnie « Charles » réduite, appuyée par des éléments ISTAR (renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs, reconnaissance), de franchir aussi la rivière. Elle y est parvenue, malgré une résistance moyenne de l'ennemi. Quand la Force opérationnelle Grizzly a pénétré dans le tracé de tranchée de l'ennemi, j'ai ordonné à la FO 3-06 d'avancer avec ardeur et d'effectuer la jonction avec la Force opérationnelle Grizzly parce qu'une fois que l'élan a été donné et que les talibans ont commencé à battre en retraite, je voulais absolument maintenir la pression.

À ce stade de l'opération, nous exercions une grande pression sur l'ennemi – nous arrivions du nord, du sud et du sud-est. Nos trois forces opérationnelles avançaient en exerçant une pression considérable. Le Lieutenant-colonel Lavoie, à la tête de son GT 1 RCR, a fait la jonction avec la Force opérationnelle Grizzly, qui avançait vers lui en progressant du sud-est au nord-ouest. Entre temps, dès que la Force opérationnelle 31 s'est emparée de Sperwan Gar, je lui ai ordonné d'avancer jusqu'à Siah Choy. D'après notre expérience et la ténacité tout simplement stupéfiante dont les talibans avaient fait preuve à Sperwan Gar, nous pensions que le combat allait être terrible à Siah Choy. J'ai donc demandé aux deux autres forces opérationnelles de se tenir prêtes parce que l'effort principal, ce matin-là, allait être la progression de la Force opérationnelle 31

jusqu'à Siah Choy. Je lui ai accordé la priorité en matière d'artillerie, d'aviation, etc.

Ce matin-là, j'ai appris que nous avions saisi la ville sans tirer un seul coup de feu. Comme il n'y avait personne, nous avons entrepris l'exploitation. Il est surprenant de constater à quel point il est difficile d'exploiter le terrain et d'inciter les troupes à prendre plus de risques. Une fois que vous avez amené les soldats à adopter une certaine vitesse, il est difficile de leur demander de modifier cette vitesse et d'exploiter le terrain. Quand on se documente sur l'exploitation, on doute de la difficulté de la tâche, mais c'est vraiment difficile. Je suis allé parler au commandant de la FO 3-06 et je lui ai dit que c'était le moment de rassembler toutes ses forces pour exploiter le terrain – cela signifie qu'il faut prendre plus de risques, sans toutefois devenir téméraire ou accepter des risques trop grands. L'ennemi était en fuite et c'était le moment de tenir le terrain. Je voulais aussi que la FO 3-06 prenne ce terrain à cause de ce qu'elle y avait perdu – elle avait subi de lourdes pertes et pour les membres de cette force, ce terrain avait une importance psychologique. En fait, j'étais là quand la Compagnie « Charles » a été touchée et j'ai été très heureux que ce soit les survivants qui saisissent le terrain – je me suis dit : « Vous l'avez pris, personne d'autre ne l'a fait, c'est vous qui l'avez fait. » C'est une autre raison pour laquelle je les ai affectés à la Force opérationnelle Grizzly au sud – cette victoire était importante pour les membres de cette compagnie parce qu'ils ont payé un lourd tribut et qu'ils étaient tous entraînés pour prendre ce terrain. Après toute cette pression, après tout ce temps, l'ennemi s'est essentiellement effondré et jeté au sol.

Bon, combien de gens avons-nous tués? Je ne sais pas. Il existe des chiffres qui paraîtront bien dans les romans historiques. Je pense que nous avons probablement tué entre 300 et 400 talibans, que nous en avons capturé 136 (qui sont détenus par les forces de sécurité afghanes) et que nous avons probablement éliminé 5 commandants supérieurs sur le terrain. Ce fut une défaite importante, probablement la pire défaite des talibans en près de 40 ans selon le ministre de la Défense afghan.

Le commandant de l'ISAF était enchanté. Il ne pouvait tout simplement pas croire tout ce que nous avons pu accomplir. Il était très enthousiaste, car sur le plan psychologique, les réalisations de nos troupes étaient très impressionnantes. Elles avaient sauvé la ville de Kandahar, on peut dire qu'elles avaient sauvé le pays et sauvé l'alliance. Elles avaient prouvé que l'OTAN pouvait combattre au sein d'une coalition.

Le personnel du quartier général de la Brigade a fait des merveilles. Si j'avais à refaire l'opération, je procéderaï encore de la même façon : de manière intelligente, lente et délibérée. Quand je parle de lenteur, cela ne signifie pas que nous nous sommes traîné les pieds, mais que nous avions l'intention de prendre notre temps. Je ne voulais pas lutter contre l'ennemi à ses conditions. J'ai plutôt planifié de contrer son intention. J'ai ralenti le rythme afin de nous permettre d'utiliser des tirs longue portée pour lui infliger des pertes par attrition, pour éviter de nous précipiter et d'attaquer un ennemi qui nous attendait et qui avait préparé des positions fortifiées. Il n'y avait pas de raison de nous précipiter. L'ennemi était fixé. En fait, l'arrivée de ses renforts nous a réjouis parce que nous connaissions les itinéraires d'entrée et de sortie et parce qu'en renforçant l'enclave, les talibans préparaient une défaite encore plus grande.

C'était les bonnes nouvelles. Voici les mauvaises nouvelles. J'avais entrepris une attaque délibérée – une bataille d'insertion, mais je n'avais pas les outils nécessaires. Je menais une bataille d'insertion sans génie d'assaut. Il n'y avait aucun équipement de génie d'assaut lourd dans le pays. Nous avons emprunté un bulldozer civil et nous l'avons recouvert de plaques d'acier soudées.

Toute la matière qui nous a été enseignée au collège d'état-major nous a servi. Si vous n'avez pas les ressources nécessaires, ce n'est pas une raison pour ne rien faire, vous devez les trouver. Comme j'avais besoin de chars, j'ai téléphoné au Canada pour qu'on m'en envoie.

En effet, les murs des bâtiments de boue fortifiés de l'ennemi avaient deux pieds d'épaisseur. Nous avions besoin d'équipement pour les traverser. En outre, les routes étaient infestées de mines et d'IED. Comme nous n'avions pas l'équipement de déminage nécessaire, j'ai dit au Lieutenant-colonel Lavoie de « construire ses propres routes pour contrer la menace des IED ». Nous avons donc jeté un coup d'œil à toutes les belles vignes qui nous entouraient et nous nous sommes demandé si les récoltes avaient été faites. Comme la plupart des gens avaient fait les vendanges, nous n'avons pas porté préjudice au gagne-pain des gens. Nous avons dû examiner attentivement les possibilités de dommages collatéraux tandis que nous nous dirigeons vers l'objectif afin de ne pas créer d'autres insurgés, mais le manque d'équipement de génie a grandement influé la façon dont nous avons abordé le problème. Les restrictions nationales au sein de l'OTAN ont représenté un autre problème majeur. Je vous le dis, ils vont avoir ma peau, ils vont vraiment avoir ma peau. Nous avons appris ce que l'OTAN

ne pouvait faire. Nous ne pouvions tout simplement pas obtenir la participation de tous ceux dont nous avions besoin. Les Allemands ne pouvaient aller à un tel endroit. La compagnie française n'était pas autorisée à se rendre à tel autre endroit. Je ne pouvais obtenir l'aide des Italiens. Nous avons réussi à persuader les Portugais de se rendre à l'aérodrome de Kandahar pour participer aux tâches de sécurité sédentaires, mais la plupart des pays de l'OTAN avaient adopté des restrictions nationales qui les empêchaient de nous aider dans les combats dans la zone de Pashmul.

La perspective d'échouer ici (c'est-à-dire vaincre les talibans dans la zone de Pashmul) était inacceptable. Pour ce qui est de la pression, il y avait une ville (Kandahar), un pays, une alliance, et le Canada se trouvait au beau milieu de tout cela, à la fois du point de vue d'un groupement tactique et d'une brigade. La bataille était essentielle et il n'était pas question d'échouer. Ce n'était pas simplement une attaque; ce n'était pas juste une bataille opérationnelle; c'était un combat de l'OTAN, il était essentiel, et plus ce combat progressait, plus les fiches roses – les restrictions nationales implicites – étaient invoquées. Plus nous nous enfoncions dans le conflit, plus nous constations qu'il représentait exactement la raison d'être de l'OTAN. Il s'agissait presque d'un combat semblable à ceux de la guerre froide. C'était un combat conventionnel. Mais les pays n'étaient pas tous prêts à y participer.

À mesure que l'opération progressait, elle est devenue de plus en plus conventionnelle. C'était une bataille conventionnelle à coups de poing. L'ennemi voulait le terrain et avait bien préparé la zone en prévision d'une bataille défensive. En fin de compte, il s'agissait seulement d'affecter les ressources appropriées au combat. Nous savions que nous allions les vaincre parce qu'il n'était pas question d'échouer.

Donc, quand l'ennemi a quitté les lieux, nous savions que nous avions remporté la bataille. Cependant, nous comprenions également que l'ennemi évoluerait. Nous savions qu'il battrait en retraite, qu'il se jetterait au sol pendant quelque temps (en se dispersant et en se regroupant dans des zones sûres), qu'il ferait une révision post-exercice après laquelle il nous attaquerait de nouveau de façon plus sophistiquée et plus dangereuse. L'ennemi s'adapte toujours. La seule question que nous nous posions, c'était combien de temps cela leur prendrait pour remplacer leurs chefs et nous attaquer de nouveau et de quelle façon ils nous

attaqueraient? Ils nous ont attaqués de nouveau très rapidement. Ils ont mené des attaques suicides, utilisé des IED et tendu des embuscades. Était-ce une surprise? Non. Sont-ils plus dangereux maintenant? Oui.

Pour ce qui est de la reconstruction, c'est beaucoup plus difficile qu'on ne peut l'imaginer. C'est beaucoup plus difficile qu'en théorie ou même que ce que nous avons expérimenté jusqu'ici. Autour d'une grande table (durant les réunions de planification et de coordination inter-organisations), tout le monde avance des arguments en sa faveur et je suis sorti gagnant de presque toutes les réunions. Je me mettais à rire et tout le monde me demandait ce qu'il y avait de si drôle. Je répondais : « Je m'excuse, mais en faisant le tour de cette pièce, même si je ne suis pas Lawrence d'Arabie, je vous jure que j'ai l'impression d'être assis dans cette pièce (où a eu lieu la séance de planification de la capture de Damas, une scène tirée du film Lawrence d'Arabie) – tout le monde parle et tous les représentants des organismes d'aide humanitaire disent qu'ils ne peuvent faire telle chose parce que nous faisons cela, ce qui est trop dangereux, et parce qu'ils n'ont pas assez d'information. » Alors je leur ai dit : « Écoutez-moi, nous venons tout juste de remporter la bataille la plus importante dans l'histoire de l'OTAN et voilà que nous nous disputons au sujet de qui va s'occuper de la reconstruction. » J'ai éclaté de rire.

La bataille a été difficile, mais la reconstruction l'a été encore plus. J'ai dit : « Voici ce que des opérations basées sur les effets signifient pour moi », et j'ai défini ce dont l'équipe avait besoin pour mener l'ensemble du spectre des opérations. Les effets des opérations de sécurité se mesurent en semaines dans cet environnement. Les effets de cette bataille se feront sentir pendant environ 46 semaines sur le terrain.

L'ERP (Équipe de reconstruction provinciale) mesure ses effets en mois et en années. Quand nous distribuons de la nourriture, ce que nous faisons en ce moment même, cela aide une famille pendant huit à douze semaines. Quand nous construisons une route, ce que nous sommes en train de faire, les effets s'en feront sentir pendant des années. Les routes sont des projets énormes. L'EMOL (Équipe de mentorat opérationnel et de liaison) et les Kandak (bataillons d'infanterie de l'ANA) mesurent leurs effets en termes de générations. Ils influent sur des générations entières. J'ai donc dit à tous ceux qui étaient assis à ma table qu'ils devaient me présenter leurs plans et que j'allais les interroger au sujet de l'effet dans le temps dont je viens de parler; ils allaient devoir me dire si les effets de leurs plans se

mesuraient en semaines, en mois, en années ou en générations. Si leurs plans ne tiennent pas compte d'une partie de ce spectre ou s'il y a des brèches dans ce spectre, il ne sert à rien de revenir me voir et de se plaindre – il faut me présenter des solutions possibles; il faut me proposer des options permettant d'assurer cette continuité des effets dans l'ensemble du spectre temporel.

C'est ce que nous devons réaliser, parce que c'est l'effet que le Canada attend de nous en Afghanistan et ici à Kandahar. Avez-vous produit cet effet qui dure, en fait, de quelques jours à plusieurs générations (parce que, parfois, on veut seulement produire un effet pendant quelques jours). Et quand vous le dites ainsi, tout le monde sait alors comment cela s'inscrit dans l'ensemble de la situation. Cela aide à déterminer l'emplacement des points de prise de décision lorsque vous devez mettre les choses en route et produire un effet.

Au début d'une opération de sécurité, il faut que l'ERP soit sur place et que ses activités soient synchronisées avec les vôtres parce qu'il ne doit pas y avoir d'écart entre l'opération de sécurité et le début des effets de l'ERP, sinon, les conditions dont l'ERP a besoin font brusquement défaut. Les activités de l'ERP ont un effet complémentaire et cumulatif qui renforce les résultats obtenus par l'opération de sécurité et les rehaussent. La construction fait partie de la sécurité. Elle assure la sécurité de façon différente et plus holistique parce qu'elle va améliorer la sécurité pendant des mois et des années.

Pour être franc, la sécurité est bien meilleure aujourd'hui au Pashmul depuis que la route a été construite parce que cette dernière favorise la liberté de mouvement. Les habitants sont plus confiants maintenant et ils constatent que nous avons fait quelque chose que les talibans ne peuvent faire. De plus, la route contribue à réduire le prix des aliments. C'est le résultat de la construction d'une route. En outre, il est maintenant possible de poster moins de soldats sur la route. Il y a toujours des IED et des embuscades, mais bien moins qu'auparavant. De plus, on peut affecter des policiers à la sécurité sur la route. Qu'est ce que cela nécessite? Il faut former les policiers, donc quelqu'un les forme, et par la suite, ils travailleront entre 20 et 30 ans. Donc, cet effet complète l'effet de l'ERT, qui complétait l'effet de la sécurité. Donc, tout le monde doit collaborer pour créer ce système.

C'est le résultat de cette opération – elle est terminée et nous passons maintenant à l'opération suivante. Nous répétons à peu près la même chose – nous construisons, nous formons une capacité et nous poursuivons nos opérations de sécurité là où l'ennemi se trouve, c'est-à-dire dans la partie sud de la zone de la rivière Arghandab.

Si j'ai un conseil à donner au prochain commandant, il serait de nature philosophique. Nous avons donné à tous nos commandants une instruction symétrique et conventionnelle, mais ils travaillent désormais dans un environnement non conventionnel. Ce dernier exige de la souplesse, tandis que l'environnement conventionnel était un peu plus simple. Je pense que nous devons inculquer encore plus de souplesse à nos commandants pendant l'instruction. Même si le point de mire antérieur était différent, la guerre froide est terminée. La façon fondamentale de mener la guerre, c'est simplement ce que la FO 3-06 a fait durant l'Opération *Medusa*, et cela fonctionne. Mais nous devons préparer nos commandants à des questions plus complexes, à un rythme plus rapide et à des complexités qui exigent d'eux une agilité mentale pour mettre sur pied des forces à partir des effectifs de leur formation; pour se regrouper et effectuer des manœuvres ainsi que pour gérer les changements continuels et gérer leur risque, sans devenir téméraires.

Ce fut une mission ardue pour tous les intéressés. Il fallait posséder, particulièrement compte tenu de toutes les restrictions nationales, la capacité de mettre sur pied des forces et d'obtenir des forces d'une autre source au moment où on en avait besoin. L'ancienne façon de penser, la solution qui était enseignée au collège d'état-major, consistait à se dire que si on n'obtient pas les ressources nécessaires, on n'attaque pas. Mais ce n'est pas toujours une option – il faut apprendre comment mettre sur pied les forces dont on a besoin.

En fait, selon le DGE (directeur de groupe d'étude) au collège d'état-major, je n'aurais pas dû attaquer. Cependant, il y avait un facteur à considérer, nous ne pouvions échouer. La ville était en danger, le pays était en danger et nous devons remporter la victoire. Dans de telles circonstances, je devais choisir l'approche qui consistait à trouver une solution. Et nous l'avons trouvée.

J'en déduis que notre instruction est efficace, mais que nous devons la modifier pour former des théoriciens encore plus souples. Une façon d'y

parvenir est de rendre les choses encore plus difficiles pour les stagiaires afin qu'ils soient obligés de se montrer innovateurs et de réfléchir. En fin de compte, cela leur facilitera la tâche dans des endroits comme l'Afghanistan et lorsqu'ils se heurteront à une place forte comme celle du Pashmul; ils seront alors fin prêts.

En ce qui me concerne, grâce à mon expérience opérationnelle avec les Britanniques, les Américains et les Français, j'étais prêt à accomplir cette tâche. Si je n'avais pas acquis cette expérience, je ne suis pas certain que l'instruction du collège d'état-major aurait été suffisante. L'expérience est essentielle. En fin de compte, la solution, c'est la combinaison voulue d'expérience, d'éducation et d'instruction. Nous devons nous assurer d'instruire nos militaires correctement et de leur permettre d'acquérir l'expérience pertinente.

Je disposais d'un état-major qualifié qui m'a appuyé durant l'opération et les Américains m'ont beaucoup aidé – je devais m'assurer que je disposais de ce dont j'avais besoin. Néanmoins, nous devons former nos militaires pour qu'ils soient plus souples et sortent des sentiers battus, mais de façon séquentielle. Il faut leur enseigner la base. Ils doivent connaître et mener tous les combats conventionnels, mais aussi les combats non conventionnels pour que, s'ils se trouvent dans une situation semblable à celle-ci, ils sachent comment mener les deux types de combat. Ils doivent comprendre le risque, et peu importe si vous prenez des raccourcis, ils n'atteindront jamais ce stade si vous ne leur donnez pas une base solide. Lorsque je suis arrivé ici, si quelqu'un m'avait dit que je mènerais un combat conventionnel, j'aurais hoché la tête en signe d'incrédulité... ce que j'ai fait par la suite. Je n'arrivais pas à croire que je demandais au gouvernement canadien de m'envoyer des chars, mais j'avais besoin de chars. En fin de compte, ce fut une grande victoire.

CHAPITRE 14

NOUS LES 300 : SUCCÈS DE LA LOGISTIQUE DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT DE SÉCURITÉ

Lieutenant-colonel John Conrad

Za canadai askar yam Za canadai askar yam

« Je suis un soldat canadien »

Kandahar est l'enclume chauffée à blanc sur laquelle d'éternelles vérités sont façonnées au marteau pour les Forces canadiennes (FC). Les meilleures pratiques si bien connues des anciens combattants canadiens sont redécouvertes quotidiennement dans le sud de l'Afghanistan. Soumise à l'épreuve impitoyable des opérations de combat, une génération complète de politiques axées sur la bureaucratie est retirée et adaptée de façon à mieux convenir à une armée en guerre. En ce qui concerne ma fonction de combat, on a réaffirmé le besoin fondamental d'un système de logistique robuste pour survivre sur le champ de bataille. Ce type de soutien logistique du combat n'est pas celui qu'a connu votre grand-père; il s'agit d'une nouvelle capacité de soutien capable de résister aux attaques ennemies et de frayer un chemin aux approvisionnements et services jusqu'aux soldats qui en ont besoin. L'expérience que j'ai acquise pendant l'Opération *Enduring Freedom*, en 2006, m'a fait découvrir deux vérités inaliénables : le champ de bataille contemporain – un environnement opérationnel complexe sans limite avant ni limite arrière apparentes – est fatal pour la logistique terrestre, mais l'Armée canadienne possède une capacité logistique tactique impressionnante capable d'opérer efficacement dans ce genre d'environnement¹. Cette merveilleuse capacité a été façonnée bien plus par chance que par véritable intérêt de la part des officiers supérieurs de l'Armée de terre. Notre première rotation au sud a été incroyablement chanceuse.

LE COMMENCEMENT

Ayant commencé l'instruction élémentaire d'officier dès la fin de mon secondaire, en 1983, je peux dire que j'ai passé toute ma vie d'adulte en

uniforme. Après l'obtention de ma commission dans la Marine canadienne en 1987, j'ai été muté au Corps du transport, un élément combattant de la lourde Branche des services de la logistique, un produit mal compris de l'unification des FC. J'ai passé la majeure partie de ma carrière au sein d'unités de campagne. J'ai occupé des postes de commandement à tous les niveaux du Bataillon des services, de commandant de peloton à commandant d'unité, et j'ai acquis de l'expérience en matière de maintien de la paix au Cambodge (1993) et en Bosnie (2000). Le Major-général Stu Beare m'a approché pour la mission à Kandahar en mai 2005, au moyen d'une lettre personnelle. Cette lettre mentionnait qu'en prenant le commandement du 1^{er} Bataillon des services l'été suivant, je devrais, en février 2006, mettre sur pied et diriger le bataillon de logistique, l'élément de soutien national (ESN) à Kandahar.

Je savais qu'il s'agissait d'un défi de taille, car l'Afghanistan est un pays forgé par Dieu et par l'homme pour empaler les armées et les saigner à blanc. Tout en Afghanistan pose un défi au maintien en puissance militaire. Des rudes montagnes du nord à la chaleur torride de la plaine inondable qui entoure Kandahar au sud, de la rareté de bonnes routes et de bons réseaux à l'absence totale de chemins de fer, le pays s'oppose naturellement à la projection d'une puissance de combat, et c'est exactement ce que voulaient des générations d'Afghans. Quand j'ai pris le commandement du 1^{er} Bataillon des services, le 24 juin 2005, j'ai commencé à mettre sur pied une architecture de logistique capable de maintenir en puissance un groupement tactique mécanisé canadien dans l'ensemble du spectre des opérations, et un quartier général de brigade multinationale dirigé par des Canadiens pour remplacer la 173 (US) Airborne Brigade dans le sud de l'Afghanistan. L'unité devait servir de compagnie de logistique intégrée du 1^{er} Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (1 PPCLI), et de principale plateforme de maintien en puissance pour tous les Canadiens en Afghanistan.

NOUS LES 300

Pendant la bataille de la Somme en 1916, le système de maintien en puissance est devenu incapable de répondre à la demande écrasante de matériel pour l'offensive. Le Feld-maréchal Alexander Haig a causé un choc dans l'ensemble de la Force expéditionnaire britannique (FEB) quand il a demandé à un expert civil de régler la situation. Le problème auquel le Feld-maréchal Haig se heurtait en 1916, bien qu'à une échelle

beaucoup plus grande, était similaire à celui de la force opérationnelle du Canada à Kandahar 90 ans plus tard : l'inconnu. La seule demande en carburant et en munitions pour la bataille de la Somme excédait largement la capacité de l'appareil de logistique de la FEB.

En ce qui concerne le groupement tactique du 1 PPCLI, c'était la première fois depuis la guerre de Corée que l'Armée de terre canadienne s'impliquait volontairement dans une guerre de longue durée. À ce moment, le Canada ne disposait pas de données empiriques sur la consommation, les réparations et la récupération dans ce genre d'opération de contre-insurrection. Contrairement aux conditions pour la bataille de la Somme, nos lignes de communication ne pouvaient tirer avantage d'un grand port de mer comme celui de Boulogne ou d'un chemin de fer tentaculaire. Des priorités devaient être établies et le matériel devait être acheminé par un étroit pont aérien entre l'aérodrome de Kandahar (KAF) et le Camp Mirage – une manière risquée de manœuvrer en terre inconnue.

Comme on pouvait s'y attendre, ma vie a alors été consacrée à la mise sur pied et à l'organisation détaillée de l'ESN pour la Force opérationnelle 1-06. Je me donnais corps et âme aux préparatifs, j'ai rédigé l'appréciation administrative la plus détaillée de ma vie et j'ai grandement sollicité la collaboration de mes collègues. Après notre première reconnaissance stratégique en août 2005, j'ai demandé à des conseillers et amis de lire mes notes pour m'assurer de n'avoir rien oublié. À l'exception d'un ou deux secteurs spécialisés, tous les membres du personnel de maintien en puissance des Forces canadiennes sont des généralistes et je voulais avoir la certitude qu'aucun service auxiliaire vital n'était négligé en raison d'un manque de connaissances de ma part. Par exemple, les techniciens des matériaux font un travail que je connais mal et je voulais m'assurer d'avoir assez de soudeurs pour réparer les inévitables dommages subis au combat.

Quand nous sommes retournés à Kandahar pour la reconnaissance tactique en octobre 2005, j'avais en main un bon plan général qui nécessitait des soldats de soutien additionnels. Le besoin de troupes supplémentaires était attribuable à la nécessité de projeter une puissance de combat dans une zone d'opérations beaucoup plus grande. De plus, ma capacité de comptabilisation de l'approvisionnement opérationnel était insuffisante. L'ESN allait stocker plus de 32 000 types d'articles pour un groupement tactique mécanisé. Un type d'article est un peu comme une espèce animale : on parle plus de genre que de quantité. On peut avoir des centaines

d'articles d'un certain type et en fait, nous gardions des millions de pièces et de gadgets différents pour maintenir les troupes canadiennes au combat.

En 1942, Hitler a pénétré en Russie avec près d'un million de types d'articles répartis entre trois groupes d'armée². La complexité de notre stock d'articles étant similaire au casse-tête des pièces de rechange qui a causé l'échec de l'Opération *Barberousse*, la situation était inquiétante. Il n'est pas très excitant de discuter de la « plomberie » du ravitaillement d'une force opérationnelle dans notre petite armée, mais une force peut facilement être vouée à l'échec si elle ne peut garder son centre d'approvisionnement en ordre. Je savais dès le début qu'il manquait de spécialistes. Et ajouter du nouvel équipement et de nouvelles pièces de rechange venant directement du fournisseur n'a fait qu'aggraver le problème d'effectifs.

Peu de temps s'était écoulé depuis le début de la reconnaissance tactique quand mon supérieur s'est présenté au KAF pour m'annoncer la taille exacte de l'ESN – pas plus de 300 soldats de la logistique! J'étais abasourdi. Il s'agissait d'un effectif presque de la même taille que celui de l'ESN de Kaboul, qui était plutôt fixe. À titre comparatif, le Commandement régional du Sud était constitué de 225 000 kilomètres carrés de terrain presque impraticable. On s'attendait de mon unité qu'elle effectue l'approvisionnement de combat sur une distance inimaginable dans l'un des pires scénarios qu'a connus la logistique canadienne. Plus tard au cours de la reconnaissance tactique, on a pris la bonne décision d'ajouter une compagnie supplémentaire de véhicules blindés légers (VBL) III, une batterie d'artillerie, une escadrille de véhicules aériens sans pilote tactiques (TUAV) et d'autres capacités et équipements spécialisés.

Dans tout cela, l'idée d'ajouter des troupes de soutien proportionnées était toujours absente. Les officiers supérieurs canadiens de l'état-major de la brigade m'ont rappelé qu'une opération aussi importante que celle-ci ne pouvait se perdre dans ce genre de détail. Je comprenais les défis auxquels faisaient face mes supérieurs – la préoccupante question du nombre de soldats pour mon supérieur immédiat et les pressions du commandant de l'Armée de terre pour la mise sur pied de forces à long terme. Par contre, je ne crois pas qu'eux comprenaient mes inquiétudes.

Comme nous terminions, dans l'Ouest canadien, l'instruction préalable au déploiement, mon taux de stress a atteint son paroxysme. Je craignais

sans cesse un échec de la logistique à Kandahar. Je me disais qu'un échec de la logistique canadienne en Afghanistan serait entièrement ma faute, peu importe les discussions professionnelles antérieures. Avec cette idée en tête, j'ai de nouveau tenté à deux reprises, sans succès, de convaincre mon supérieur au Canada d'augmenter l'effectif de l'ESN, ne serait-ce que de trois techniciens en approvisionnement³. Des officiers d'état-major nationaux de l'ex-J4 Logistique ne cessaient avec raison de remettre en question mes calculs au sujet du nombre de troupes nécessaire pour les tâches à effectuer à Kandahar⁴. Je leur ai expliqué ma situation et ils ont promis de m'appuyer par des visites d'aide technique (VAT)⁵.

Pour la première fois de ma carrière, j'étais heureux d'obtenir l'appui de l'état-major national. Je me sentais déloyal, mais j'ai pris les promesses d'Ottawa au pied de la lettre. Comme les organisations logistiques au niveau national avaient solidifié ma position opérationnelle, j'ai décidé, dans mon ordre d'opération général, de mettre l'accent sur le soutien tactique. À Kandahar, mon effort principal consisterait à soutenir le combat en tout temps et de toutes les manières possibles. Je croyais que j'aurais toujours un peu plus de temps et d'aide de la part des organisations nationales pour régler les problèmes de soutien opérationnels et stratégiques. Ce n'était pas l'idéal, mais certainement la meilleure chose à faire à ce moment.

DANS LE THÉÂTRE

Le 11 février, le sergent-major régimentaire (SMR) et moi sommes arrivés dans le théâtre des opérations parmi les premiers. La brigade voulait d'abord des fantassins sur le terrain, mais nous avons fait pression pour qu'au moins quelques soldats de l'ESN arrivent tôt dans le pays. La capacité de projection de l'ESN que nous remplacions n'était pas la même que la mienne et le soutien logistique du combat (SLC) était immédiatement nécessaire pour soutenir le groupement tactique au cours de la répétition de la mission.

Le premier problème que nous avons rencontré a été le changement important apporté au concept d'opération du groupement tactique convenu avec le Lieutenant-colonel Ian Hope à l'automne 2005. Dans le concept d'opération initial, pas plus de deux compagnies de VBL III devaient manœuvrer simultanément alors que la troisième était remise en état au KAF. Les deux compagnies de VBL en fonction devaient mener des

opérations dans l'ensemble du spectre durant des périodes de cinq à sept jours⁶. Selon le concept d'opération modifié, les trois compagnies de VBL III manœuvraient en même temps à partir de bases d'opérations avancées. Le changement était logique sur le plan tactique, mais remodeler le bataillon logistique en fonction de ce changement spectaculaire revenait à tenter de piloter le RMS Titanic une heure après la collision avec l'iceberg. La petite taille de mon unité paraissait encore plus dérisoire en raison de ce changement.

UN MAUVAIS VOISINAGE

L'activité ennemie n'a pas tardé à prendre mes colonnes pour cible. Nos convois à Kandahar sont tombés à maintes reprises dans des embuscades en tentant de rejoindre l'équipe de reconstruction provinciale (ERP) au Camp Nathan Smith. Les soldats étaient prêts à cette éventualité, mais ce premier contact avec la réalité avant même la date du transfert d'autorité (TOA) (1^{er} mars 2006) a été plutôt bouleversant. Je me souviens d'un de mes caporaux qui, la première fois qu'il a pris part à un convoi vers la fin de février, a presque vidé un chargeur complet de munitions de 5,56 mm sur une position de mitrailleuse au cours d'une embuscade très élaborée. Le convoi s'en est sorti sain et sauf, mais le caporal était galvanisé.

Le 3 mars 2006, soit deux jours après l'entrée en fonction de notre contingent, un attentat suicide contre une colonne combinée du groupement tactique et de l'ESN a fait un blessé de priorité 1 qui a dû être évacué par un de mes véhicules blindés polyvalents (VBP) Bison. Nous avons pu confirmer, avant la date du transfert d'autorité, ce que nous soupçonnions depuis le début : personne ne peut rester dans l'ombre⁷. À tout moment, la cuisinière ou le simple réparateur de radio peut être appelé à donner les premiers soins. Le caractère aléatoire de la bataille exigeait que tous soient préparés.

LE LEADERSHIP AU COMBAT

Peu de sorties d'hélicoptère étaient attribuées à la logistique et la taille de notre unité était plutôt petite pour les tâches de soutien à effectuer. Comme il n'y avait pas assez de soldats dans notre organisation, certains équipages de véhicule devaient participer à plus de quatre convois par semaine. Pour alléger la charge de travail des équipages, j'ai décidé d'obliger tous les militaires à faire partie des convois, peu importe leur

grade, leur statut ou leur poste dans l'ESN. De cette manière, il était possible de partager le stress subi sur la Route des épices, laquelle nous servait d'itinéraire principal de ravitaillement. De plus, le SMR et moi avions décidé d'ajouter à notre charge de travail la participation à un convoi par semaine. La nature du champ de bataille était telle que le commandant d'unité pouvait rapidement se retrouver deuxième tireur dans le cordon de sécurité et que le fait que vous soyez caporal ou major n'avait pas beaucoup d'importance sur le plan physique au cours d'une attaque.

Sur le plan moral, par contre, la participation de la chaîne de commandement était vitale. L'expérience des convois est une expérience spirituelle puisqu'il est totalement impossible de prévoir qu'un attentat suicide ou une attaque au moyen de dispositifs explosifs de circonstance (IED) est sur le point de se produire : il faut s'en remettre à la providence. Notre plus grande peur était d'être tués avant de pouvoir riposter. La vie ou la mort était une question de proximité de l'explosion, de blindage du véhicule et de chance. Ceux qui n'étaient pas tués prenaient part à un combat de section et leurs chances d'extraction étaient excellentes en raison de nos drills répétés à la perfection.

Le défi en matière de leadership reposait sur l'imprévisibilité du moment où un attentat allait se produire. J'ai mis beaucoup d'efforts à amener nos excellents soldats à surmonter le choc et la surprise du premier assaut. On dit souvent que l'humour est une affaire sérieuse et je suis tout à fait d'accord. J'encourageais tous mes chefs, du caporal-chef au major, à demeurer aussi calmes que possible. Comme il n'y a pas matière à rire dans les opérations à Kandahar, c'est un peu banal à écrire, mais je considère l'humour comme un puissant élixir qui a amélioré l'efficacité au combat. Ensemble, nous faisions des blagues et parlions de tout et de rien avant les réunions du groupe des ordres et pendant les haltes à des endroits sécuritaires au cours de la journée, mais au travail, la tension était palpable tandis que tous nos sens étaient en éveil. Le SMR et moi nous efforcions d'avoir continuellement l'air heureux et sans souci, mais en réalité, cela représentait 90 pour cent de mon travail.

LA RÉALITÉ FRAPPE

L'un des souvenirs les plus émouvants de la période d'affectation concerne un événement qui s'est produit vers la fin de notre opération la mieux réussie à la fin de juillet 2006. Il s'agit d'un très bon exemple des attaques

aux IED que subissaient fréquemment nos soldats. Le retour triomphant de la force opérationnelle allait laisser un goût doux amer tant à l'ESN qu'au 1 PPCLI. Pendant plus de deux semaines, la force opérationnelle avait manœuvré dans la province voisine sur une distance dépassant parfois les 350 kilomètres. Le groupement tactique avait offert une magnifique performance et détruit un bon nombre de Talibans. En tant qu'unité intégrée de soutien de la force opérationnelle, l'ESN devait établir un point de livraison spécialisée à Helmand pour ravitailler le groupement tactique sur le chemin de retour.

Nous avons quitté le KAF à 4 h 30 le matin du 22 juillet 2006 avec les véhicules logistiques nécessaires pour approvisionner le point de livraison spécialisée à Helmand. La colonne était composée d'une escorte de deux véhicules de reconnaissance Coyote et de trois VBP Bison de l'ESN et du 1 PPCLI, ce qui constituait une escorte dotée d'une très bonne puissance de feu. Nous avons dû faire halte à l'entrée ouest de la ville de Kandahar pour éviter une embuscade tendue par les Talibans contre les Forces de sécurité nationales afghanes (FSNA). Un peloton de la compagnie B du Major Grimshaw nous est venu en aide et a aplani les obstacles devant nous.

À 6 h, nous avons repris la route en direction de la province de Helmand. Deux heures plus tard, nous sommes arrivés à l'endroit prévu pour le point de livraison spécialisée, c'est-à-dire près de l'intersection de l'autoroute 1 et de la route secondaire 611. Les Coyote et les Bison ont établi un périmètre de sécurité et les camions du SLC se sont positionnés au centre. Les membres du groupement tactique ont commencé à arriver vers 11 h par pelotons et compagnies et les derniers éléments se sont présentés vers 16 h. Une fois tous les véhicules ravitaillés en carburant, le Lieutenant-colonel Ian Hope a fait un bref discours sur l'opération qui venait de se terminer, puis j'ai échangé quelques mots avec lui avant de reprendre la route. J'avais perdu un Coyote en raison de bris mécaniques et nous avons décidé de nous tenir en formation serrée en une seule colonne pour le voyage de retour au KAF.

Peu avant 17 h, j'ai dû arrêter ma colonne logistique car un véhicule logistique lourd à roues (VLLR) devait être remorqué. Après le franchissement de la rivière Arghandab, à l'ouest de Kandahar, j'ai dû faire halte à nouveau pour permettre aux mécaniciens d'enlever le frein du VLLR remorqué. À 17 h 15, nous avons repris la route et, dans les 15 minutes suivantes, un IED fixé sur un véhicule a explosé.

L'attaque était à la fois typique et surréaliste : nous avons croisé un petit Toyota Hiacre blanc qui roulait lentement et que j'ai à peine remarqué. Puis, il y a eu une énorme explosion, suivie d'un gros nuage de fumée et de corps et de pièces de véhicules projetés en direction de notre camion-citerne. Pendant un instant, j'ai cru que l'ennemi avait raté sa cible et que nous nous apprêtions à repartir en quatrième vitesse, mais une fraction de seconde plus tard, nous avons remarqué que le Bison qui me précédait avant l'explosion se trouvait maintenant dans le fossé. Nous avons immédiatement établi un cordon de sécurité.

Un autre de mes Bison a tiré une rafale de trois coups à l'aide de la mitrailleuse polyvalente (MP) C6 en direction de curieux qui observaient l'incident avec trop de nonchalance et qui ont pris la fuite par les champs du côté nord de la route. Du côté sud de la route, un village en terrasses à flanc de colline offrait une vue impressionnante sur notre convoi. Un Coyote a demandé une évacuation sanitaire (EVASAN) et l'assistance de la force de réaction rapide (FRR).

J'ai communiqué avec le SMR et me suis précipité auprès du Bison mal en point pour évaluer la situation. Un de nos soldats gisait sur le sol derrière la rampe où ses compagnons tentaient de lui prodiguer les premiers soins. Il était grièvement blessé et il n'avait aucune chance de s'en tirer. Plus tard, j'ai appris qu'il s'agissait du Caporal Warren de Montréal. Le Caporal Gomez, conducteur du Bison, avait également subi des blessures fatales et avait été tué sur le coup par l'explosion. Quatre d'entre nous s'occupaient des blessés de priorité 1 du Bison. Le Capitaine Tony Ross de la cellule S4 (Logistique) dirigeait l'équipage du Bison endommagé. Il vomissait à la suite d'un traumatisme crânien; je lui ai tenu la main en lui faisant la conversation.

L'intérieur du Bison offrait un horrible tableau où se mêlaient sang, vomissures, canettes de Red Bull et emballages de biscuits à l'avoine – un assemblage étrange du banal et du réel. L'infirmier de la FRR en provenance de l'ERP est arrivé environ 35 minutes plus tard. Un hélicoptère EVASAN Black Hawk a emporté les blessés alors que les morts étaient placés dans le Bison de la FRR. Comme la FRR allait quitter le cordon de sécurité, nous avons subi une deuxième attaque.

La deuxième attaque n'a pas pénétré notre cordon de sécurité. Les attaquants ont plutôt attendu que la FRR sorte du cordon de sécurité avec

les dépouilles. L'auteur de cet attentat suicide portait une veste garnie de métal et de billes d'acier dissimulant les explosifs. La deuxième explosion a fait beaucoup de victimes afghanes, mais aucun Canadien n'a été blessé. Seul le G-Wagon Mercedes du Lieutenant Catton, le commandant de la FRR, a subi des dommages.

La tête me tournait et j'avais perdu la notion du temps, mais le crépuscule s'est installé et j'étais certain que les Talibans n'avaient pas fini de s'amuser à nos dépens; il fallait bouger avant que la noirceur s'installe complètement. Après la seconde attaque, j'avais remarqué une voiture bleue qui se faufilait à toute allure dans le village en terrasses et j'avais la certitude que les passagers étaient impliqués dans l'attaque, mais la voiture se déplaçait trop rapidement dans un secteur grouillant de civils. Je n'avais donc pas engagé le véhicule. De plus, toutes les dépanneuses étaient chargées de véhicules endommagés et s'il était impossible de remorquer le G-Wagon du Lieutenant Catton à l'aide d'un véhicule léger, j'envisageais de le détruire sur place.

Un Afghane s'est approché et m'a demandé si nous pouvions aider leurs blessés. Je lui ai dit de s'adresser au chef local de la police nationale de l'Afghanistan (PNA). Il y avait déjà plusieurs ambulances civiles sur les lieux et nous avions nos propres problèmes à régler.

Finalement, le G-Wagon de Catton pouvait être remorqué. J'ai marmonné une prière de remerciement pendant qu'on attachait le véhicule au triangle de remorquage d'un Bison. Au même instant, deux hélicoptères de combat Apache sont apparus, comme deux anges tombés du ciel. Ils sont restés avec nous pendant que nous reprenions tranquillement la route en direction du camp de l'ERP en nous frayant un chemin dans les rues sombres de Kandahar. Comme les soldats n'avaient pas dormi depuis bientôt 24 heures, j'ai décidé de passer la nuit au camp. Il fallait se regrouper.

Les événements du 22 juillet ressemblaient à ceux de beaucoup d'autres jours dans l'environnement opérationnel complexe. Comme à l'occasion de tant d'autres incidents pendant notre période d'affectation, la journée avait été remplie d'images atroces. Voir des Afghans envelopper leurs enfants dans des couvertures et des foulards – la trop courante moisson des morts – est une vision qui crève le cœur. Je n'oublierai jamais l'image d'une camionnette civile où s'entassaient les cadavres, le sang coulant le

long du hayon et sur le pare-chocs, ni celle des restes de la première bombe humaine qui ont été emportés dans un sac à ordures Glad. Au centre de tout cela, il faut trouver les bonnes solutions et chercher tant bien que mal à faire ce qui doit être fait.

LE PLAN MORAL

À Kandahar, j'en ai appris plus sur Clausewitz et la guerre sur le plan moral que pendant mes 24 années de service. Une si grande partie du succès dépend de la force de caractère, la véritable ossature de la manœuvre. En premier lieu, j'ai acquis une plus grande estime envers tous les métiers. Pendant les exercices en temps de paix, il est facile d'être sceptique à l'endroit du petit malin du Corps des transmissions ou de l'infirmière maigrichonne qui semble fragile comme du verre. Par contre, quand on les voit exécuter leurs tâches techniques en contact avec l'ennemi, leur raison d'être à titre de spécialistes prend un tout nouveau sens. Il y avait un très fort sentiment d'appartenance au sein du contingent et tous se considéraient comme frères et sœurs, ce qui agit comme un puissant multiplicateur de la force de combat, un énorme stimulant mental pour ceux qui s'apprêtent à faire partie d'un convoi.

CULTIVER L'ÉLITISME

Un autre phénomène malencontreux et de très mauvais goût observé pendant notre période d'affectation est l'esprit de clan. Certains éléments du groupement tactique cultivaient cette forme d'élitisme et cela m'a laissé plutôt perplexe en tant que leader supérieur à l'intérieur de la force opérationnelle. La mentalité selon laquelle le soutien logistique reste bien à l'abri à l'arrière n'a pas sa place dans l'environnement opérationnel contemporain. Toute personne se trouvant dans cet espace de combat était une cible. Le KAF lui-même a subi plus de 45 attaques à la roquette pendant notre période d'affectation et un Canadien a échappé de justesse à une roquette de 107 mm alors qu'il prenait un repas dans la cuisine du KAF. Telle est la nature d'un champ de bataille imprévisible.

Pendant notre période d'affectation, nous avons perdu des soldats du Corps médical et de l'ESN et je me suis efforcé de protéger mon unité contre cet absurde « esprit de clan », mais comme l'organisation de l'approvisionnement doit principalement rester en garnison, la tâche était compliquée. Notre succès dépendait des efforts de l'organisation

d'approvisionnement. Elle était tout aussi importante que mes éléments de projection de la force des pelotons de transport, de réparation et de récupération. L'élitisme peut avoir ses bons côtés, mais lorsqu'il se transforme en opposition, il a un effet corrosif. Il n'y avait pas de plus grand admirateur du groupement tactique du 1 PPCLI que l'ESN de Kandahar. Je n'aurais sous aucun prétexte toléré de la part de mon cadre de sous-officiers (s/off) ou de mes officiers d'état-major des railleries à l'endroit du groupement tactique du 1 PPCLI. Je ne sais pas dans quelle mesure on nous rendait la pareille.

CE N'EST PAS VOTRE FAUTE

J'ai remarqué que mes chefs semblaient se blâmer eux-mêmes lorsqu'un de leurs soldats était blessé. Il faut garder en tête et rappeler aux subordonnés que personne n'est responsable des blessures de guerre. Il faut emporter les morts dans le plus grand respect et s'occuper des blessés jusqu'à ce qu'ils reprennent leur service ou qu'ils quittent le théâtre. Si toutes ces tâches sont effectuées de façon compétente, il faut ensuite passer à autre chose. Les vivants ont également besoin d'aide et il faut être prêt pour la prochaine opération. Reconnaître en moi cette émotion et conseiller mes propres militaires du rang (MR) et officiers sur cet aspect de la force de caractère ont donné à notre leadership une certaine attitude terre-à-terre face à la guerre civile.

Ce sentiment fondé et pratique est exactement ce que je voulais dans le cadre de mon commandement et je suis certain qu'il nous a été des plus utiles. Les soldats devaient savoir que je les connaissais bien. Le zèle et la froideur n'avaient pas leur place à l'ESN. Nous les 300 étions dans ce combat ensemble, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'enceinte.

LE PREMIER DEVOIR

Quand nous perdons des soldats, une partie de nous meurt avec eux. C'est précisément ce que je ressens et ce que j'ai ressenti. Les Caporaux Gomez et Warren sont morts sous mes yeux le 22 juillet 2006. Ils sont morts sur le coup et la cérémonie de rapatriement des dépouilles m'a bouleversé de manière inattendue. Le décès de l'exceptionnel Caporal-chef Raymond Arndt le 5 août pendant qu'il escortait un convoi à destination de Spin Boldak m'a fait le même effet. Raymond faisait partie du jeune peloton d'infanterie de la milice que j'employais comme escorte de convoi. Ian

Hope avait formé le peloton jusqu'au niveau de l'exercice de tir réel de peloton et je m'étais occupé de l'exercice d'escorte de convoi. La facilité d'apprentissage de ce petit peloton et le temps, l'instruction et le travail administratif que nous lui avons consacrés ont été très rentables tout au long de notre période d'affectation.

LE SMR et moi sommes allés exprimer notre sentiment de perte et notre chagrin au peloton le soir où Raymond a été tué. Les excellents soldats de ce peloton de la milice étaient si jeunes et pleins d'entrain que de voir leur peine m'a profondément ému. J'ai pris le temps de bien choisir mes mots afin d'honorer convenablement la mémoire de notre camarade, puis j'ai serré la main de chaque soldat. Quand le SMR et moi sommes repartis, j'avais les larmes aux yeux.

Quand j'ai quitté l'Afghanistan, on m'a dit que je prenais trop à cœur le sort de mes soldats. Je crois absolument que le premier devoir d'un chef est de garder un côté humain dans les circonstances les plus inhumaines. On peut et même on doit afficher ses émotions tout en gardant contrôle et respect. Les soldats ne comprendraient pas que vous agissiez autrement.

Cette année, il m'est arrivé souvent d'avoir peur à Kandahar. En toute honnêteté, je peux vous dire que ce qui m'effrayait le plus n'avait aucun lien avec les Talibans; il s'agissait de la peur qu'il y ait une pénurie de matériel critique ou de capital humain dans ma minuscule unité de logistique. Les réalisations des FC sont nombreuses en 2006 et nous avons de quoi être très fiers. La présence canadienne s'accroît à Kandahar. Cependant, les leaders de l'Armée de terre ont bien peu de considération pour la logistique, ce qui est choquant.

La logistique est plus que jamais un partenaire combattant dans l'espace de combat; elle constitue la base du succès tactique. Pourtant, en raison de préjugés culturels bien ancrés dans les FC, on a négligé les services de logistique à Kandahar et l'échelon de combat a été érigé en élite, ce qui est absurde dans l'environnement opérationnel contemporain. Pour réussir dans cet espace de combat, il ne faut pas rejeter la logistique. Chacun de nous a besoin de l'autre dans cet espace de combat contemporain. Je sais que le succès de notre minuscule unité de SLC envoyée au combat en février 2006 est dû à une chance incroyable, mais je sais également que ce sont mes soldats qui en ont payé le prix. Aussi fier que je puisse être des réalisations du 1 PPCLI, les héros de Kandahar seront toujours, selon moi,

les nobles troupes qui sillonnaient le nord dans des camions de logistique de dix tonnes, des Bison de réparation, des dépanneuses dotées d'un blindage temporaire et d'autres véhicules du même genre – pas de bousculade, pas de clinquant, que du courage.

NOTES

- 1 Dans la doctrine contemporaine, on appelle aussi l'espace de combat complexe un champ de bataille non contigu.
- 2 Martin Van Creveld, *Supplying War. Logistics from Wallenstein to Patton*, NY, Vail-Ballou Press, 1977, p. 151.
- 3 La dernière demande de troupes de soutien supplémentaires a été présentée pendant une conférence d'organisation au quartier général du 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada, à Edmonton en décembre 2005.
- 4 Cet état-major est maintenant divisé entre le J4 du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) et celui du Commandement de soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN) à la suite de la transformation des FC.
- 5 Cet appui a été offert par le Colonel J. Cousineau au début du mois de décembre 2005. À ce moment, le Col Cousineau faisait partie de l'état-major du sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) en tant que J4 Logistique. Une VAT consiste à envoyer temporairement des soldats spécialisés supplémentaires dans un théâtre d'opérations pour appuyer la réussite d'une tâche. La taille et la complexité de la tâche dépassent généralement les capacités de la force en place, ce qui l'empêche de réussir seule cette tâche. Je me suis servi de VAT d'approvisionnement pour permettre la comptabilisation élémentaire du matériel dans le théâtre.
- 6 Cette prévision était basée sur la durée moyenne de la plupart des échauffourées essuyées par la Force opérationnelle Gun Devil, le prédécesseur américain du 1 PPCLI, dans la province de Kandahar l'année précédente.
- 7 Quelqu'un qui « reste dans l'ombre » est une personne qui reste à l'écart et laisse un autre soldat plus fort effectuer une tâche pénible, comme mettre un garrot ou envoyer une demande d'EVASAN de 9 lignes.

COLLABORATEURS

Le Brigadier-général **D.A. Davies** est un pilote de chasse expérimenté et un leader qui a piloté les aéronefs CF-5, CF-16 et CF-18. Il a commandé le 425^e Escadron d'appui tactique, 3^e Escadre Bagotville et la Force opérationnelle d'Aviano durant les sept premières semaines de la campagne de bombardement de l'Opération *Force Alliée*. Sa grande expérience de l'état-major comprend un poste au QG du NORAD, au QG USSPACECOM, au QG C Air, à la 1^{re} Division aérienne ainsi qu'au QGDM. Dernièrement, il a dirigé l'équipe qui a mis sur pied le COMFEC, dont il est actuellement le commandant adjoint.

Le Lieutenant-colonel **John Conrad** est diplômé du Collège militaire royal du Canada (CMR) et a été nommé officier de marine (MAR SS) en 1987. Après s'être perfectionné pour devenir officier de logistique de combat de l'Armée de terre, il a occupé virtuellement tous les postes de commandement possibles au sein du 1^{er} Bataillon des services, de commandant de peloton à commandant en 2005-2006. Dernièrement, il a terminé une période de service à titre de commandant de l'Élément de soutien national, le bataillon logistique responsable du maintien en puissance de la Force opérationnelle canadienne dans le sud de l'Afghanistan, de février à août 2006. À l'heure actuelle, le Lieutenant-colonel Conrad fait partie du personnel d'instruction du CECFC.

Le Brigadier-général **David Fraser** est un commandant d'infanterie expérimenté qui a commandé au niveau d'un bataillon (2 PPCLI) et d'une brigade (1 GBMC). Il a également commandé la Brigade multinationale de l'OTAN dans le secteur sud de l'Afghanistan, de février à novembre 2006. Son expérience opérationnelle comprend des périodes de service à Chypre, en Bosnie-Herzégovine et en Afghanistan. Le Brigadier-général Fraser détient une maîtrise en Gestion et politique de Défense du CMR et de l'Université Queen's. On lui a remis en 2006 le prix Vimy qui est accordé au Canadien qui a fait une contribution importante et remarquable à la sécurité du Canada et à la protection de nos valeurs démocratiques.

Le Contre-amiral **Roger Girouard** a commencé à servir dans la marine à bord du NCSM *Carlton* à Ottawa. Il a occupé différents postes de commandement, dont celui de commandant du NCSM *Miramichi* et du

NCSM *Iroquois*, de commandant du 4^e Groupe des opérations maritimes à Esquimalt, en C. B., de commandant de la Flotte canadienne du Pacifique et de commandant de la Force opérationnelle interarmées (Pacifique) et des Forces maritimes du Pacifique. Il a participé à plusieurs opérations, notamment l'Op *Friction* durant la première du Golfe, l'Op *Persistence* – l'élément des FC qui a participé à l'opération de sauvetage et de récupération de l'écrasement du vol 111 de la Swissair – et il a commandé la Force opérationnelle interarmées qui a participé à l'Op *Toucan* au Timor oriental ainsi que le groupe opérationnel naval du Canada durant l'Op *Apollo* dans le golfe Persique.

Le Lieutenant-colonel **Mike Goodspeed** est un officier du PPCLI. Il est actuellement affecté à Kingston en tant qu'officier d'état-major qui coordonne le perfectionnement professionnel des officiers à l'Académie canadienne de la Défense. Outre sa période de service au Soudan méridional, le Lieutenant-colonel Goodspeed a servi au total 26 ans dans les FC et a travaillé 11 ans dans le secteur privé, dans le domaine des communications et de la haute technologie. Il a servi dans les trois bataillons de son régiment ainsi qu'à l'École de combat du PPCLI et à l'École d'infanterie. Il détient une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Calgary.

Le Lieutenant-colonel **Ian Hope** (PPCLI) est actuellement un officier de liaison au Commandement central des États-Unis à Tampa, en Floride. Il a commandé la Force opérationnelle Orion à Kandahar de janvier à août 2006, sous le mandat de l'Opération *Enduring Freedom* et ensuite sous la FIAS IX. Il a servi pendant 17 ans dans des bataillons de l'infanterie, y compris dans le Canadian Airborne Regiment et le British Parachute Regiment. Il est un spécialiste de la planification stratégique et a servi deux périodes au quartier général du US Combatant Command. Il détient un baccalauréat en histoire (avec distinction) d'Acadia University, une maîtrise en arts et en science militaire du United States Army Command and General Staff College; et est un diplômé du United States Army School of Advanced Military Studies. Actuellement, il est entrain de rédiger son mémoire de doctorat en histoire à Queen's University.

Le Colonel **Bernd Horn**, Ph.D. est Directeur de l'Institut de leadership des Forces canadiennes. C'est un officier d'infanterie expérimenté qui a acquis l'expérience du commandement au niveau de l'unité et de la sous-

unité. Il a commandé le 1 RCR (2001-2003); le 3^e Commando, Régiment aéroporté du Canada (1993-1995) et la Compagnie « B », 1 RCR (1992-1993). Le Colonel Horn détient une maîtrise et un doctorat en Études sur la conduite de la guerre du CMR et est professeur agrégé adjoint d'histoire au CMR.

Le Colonel **Mike Jorgensen** est le commandant du Centre d'instruction au combat à la BFC Gagetown, au Nouveau-Brunswick. C'est un officier d'infanterie expérimenté qui a servi dans les trois bataillons du Royal Canadian Regiment ainsi que dans le Régiment aéroporté du Canada et à l'École d'infanterie. Il a occupé des postes de commandement au niveau de la compagnie et du bataillon et a été pendant trois ans commandant du 3^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment. Il a réussi le US Army Ranger Force, et est diplômé du CCEFTC et du CECFC. Il a servi en Allemagne, à Chypre et dans l'ancienne République de la Yougoslavie et il a participé à des opérations nationales d'importance telles que l'opération *Recuperation* (la tempête de verglas) et l'intervention militaire à la suite de l'inondation causée par la rivière Rouge à Winnipeg. Parmi les postes d'état-major supérieur qu'il a occupés récemment, notons celui de Directeur – Instruction de l'Armée de terre et de Directeur du perfectionnement professionnel des FC.

Le Colonel **Dean Milner** est un officier du corps de l'Arme blindée, qui a servi dans le Royal Canadian Dragoons (RCD) au niveau de la troupe, de l'escadron et du régiment et qui a commandé le RCD de 2002 à 2004. Il possède une vaste expérience des opérations et des postes d'état-major à l'état-major interarmées et à la Direction de la Politique du maintien de la paix. Il a participé deux fois à des opérations en Bosnie, la première fois durant la FORPRONU, et la deuxième fois, en 2003-2004 à titre de commandant du groupement tactique déployé auprès de la BMN (NO). Il a aussi été envoyé en Éthiopie/Érythrée à titre d'officier des opérations pour la MINUEE. À l'heure actuelle, il est le Directeur – Instruction de l'Armée de terre, qui est responsable du perfectionnement professionnel et de l'ensemble de l'instruction individuelle et collective de l'Armée de terre. Il est diplômé du CMR et il a commencé sa maîtrise en Études sur la conduite de la guerre.

Le Lieutenant-colonel **G.L. Smith** est un pilote de C-130 *Hercules* qui possède une vaste expérience de l'aéromobilité. Après de multiples périodes de service dans les domaines de l'instruction, des opérations et de l'état-major pendant une vingtaine d'années, sa nomination au poste de

commandant du détachement d'aérotransport de l'Op *Apollo* lorsqu'il était commandant du 429^e Escadron fut un défi exaltant pour lequel il a reçu par la suite la Médaille du service méritoire en reconnaissance de ses efforts. Diplômé du Collège militaire royal de Kingston, le Lieutenant-colonel Smith a terminé dernièrement une période de service au sein de l'état-major de la Force aérienne au QGDN à titre de premier chef de service responsable des besoins en matière de véhicule aérien sans pilote.

Le Lieutenant-colonel **Pierre Saint-Cyr** est un pilote d'hélicoptère tactique expérimenté qui possède de l'expérience en commandement du niveau de l'escadrille à celui de l'escadron ainsi que durant de multiples missions de l'ONU et de l'OTAN telles que les Opérations *Constable* (Haïti), *Palladium* (Bosnie), *Halo* (Haïti) et *Argus* (Afghanistan). À la suite de ses accomplissements durant l'Op *Halo*, le Lieutenant-colonel Saint-Cyr a reçu la Médaille du service méritoire. Il détient une maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec (Montréal). À l'heure actuelle, il est officier de liaison du MDN à l'Agence spatiale canadienne et il doit être nommé officier de liaison spécial du CEMD et du commandant du COM-FEC au Commandement de la Force interarmées à Brunssum (Pays-Bas).

Roy Thomas est un officier de l'Arme blindée à la retraite qui a participé aux opérations de l'ONU à Chypre, sur le plateau du Golan, à Jérusalem, en Afghanistan, en Macédoine, à Sarajevo et en Haïti. Victime d'un détournement d'avion au Sud du Liban et pris en otage en Bosnie, il a reçu la Croix du service méritoire, une Mention élogieuse du commandant de la FORPRONU, une Mention élogieuse du commandant de la MINUHA et une US Army Commendation Medal. Diplômé du collège de commandement et d'état-major de l'Armée pakistanaise à Quetta, au Baloutchistan, il a réussi le Tank Technology course à Bovington au R. U. et détient une maîtrise en Études sur la conduite de la guerre du CMR.

Le Colonel **François Vertefeuille** est un officier des transmissions expérimenté qui a eu l'occasion de commander un escadron des transmissions de brigade et une organisation de GI/TI d'infrastructure au sein du 5^e Groupe de soutien du secteur. Durant ses deux périodes de service durant lesquelles il a occupé des postes de commandement, il a participé à l'Op *Abacus* (le passage à l'an 2000), l'Op *Recuperation* (tempête de verglas en 1998) et à l'Op *Quadrille* (sommet des Amériques à Québec). Il a obtenu son diplôme du CMR en 1980 et il est actuellement commandant de la Réserve des communications au QGDN, à Ottawa.

GLOSSAIRE D'ACRONYMES ET D'ABRÉVIATIONS

3D	Diplomatie, défense et développement
ACDI	Agence canadienne de développement international
ADF	Force défensive australienne
AEC	Affaires étrangères du Canada
ALCE	Élément de contrôle du transport aérien
AM	Autres ministères
AMIB	Bataillon interallié du renseignement militaire
ANA	Armée nationale afghane
AOR	Pétrolier ravitailleur d'escadre
ATNUTO	Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental
Avn tac	Aviation tactique
Bde	Brigade
BFC	Base des Forces canadiennes
BI	Besoins en information
BMN	Brigade multinationale
BPR	Besoins prioritaires en renseignement
C3I	Commandement, contrôle, communications et renseignement
CA	Affaires civiles
CCA	Commandant de composante aérienne
CCDN	Centre de coordination de la Défense nationale
CE	Commission d'enquête
CEM	Chef d'état-major
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CENTCOM	Commandement central
CFC-A	Commandement des forces multinationales, Afghanistan
CI	Combiné interarmées
CIE	Compagnie
CMDT	Commandant
CMO	Chef du Groupe d'observateurs militaires
COCIM	Coopération civilo-militaire

COMD OP	Commandement opérationnel
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COP	Peloton d'observation secret
CP	Conditionnement physique
CPA	Accord de paix global
CRDN	Centre de renseignement de la Défense nationale
CTAM	Canadien transportable par air et par mer
CTF	Force opérationnelle multinationale
Dét hél	Détachement d'hélicoptères
DFID	Department for International Development
DGE	Directeur de groupe d'étude
DMN (SO)	Division multinationale (sud-ouest)
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix
DPRE	Personnes déplacées, évacuées et réfugiées
EAF	Forces armées des entités
ECCC	Équipe consultative du commandant du contingent
ECN	Élément de commandement national
EIU	Équipes d'intervention d'urgence
ELO	Équipes d'observation et de liaison
EMAT	État-major de l'Armée de terre
EMATC	État-major de l'Armée de terre combiné
EMOL	Équipe de mentorat opérationnel et de liaison
ERP	Équipe de reconstruction provinciale
Esc hél tac	Escadrons d'hélicoptères tactiques
ESC	Escadron
ESN	Élément de soutien national
É.-U.	États-Unis
EVASAN	Évacuation sanitaire
Ex	Exercice
FC	Forces canadiennes
FCE	Forces canadiennes Europe
FEB	Force expéditionnaire britannique
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FLIR	Système infrarouge à vision frontale
FMAR(A)	Forces maritimes de l'Atlantique
FMAR(P)	Forces maritimes du Pacifique

FMI	Force multinationale intérimaire
FO	Force opérationnelle
FOA	Force opérationnelle en Afghanistan
FOB	Base d'opérations avancée
FOH	Force opérationnelle Haïti
FOI 2	Force opérationnelle interarmées 2
FOI	Force opérationnelle interarmées
FOROP	Force d'opposition
FORPRONU	Force de protection des Nations Unies
FOS	Force d'opérations spéciales
FOTA	Force opérationnelle de transport aérien
FRR	Force de réaction rapide
FSNA	Forces de sécurité nationales afghanes
G4G	Guerre de quatrième génération
GBMC	Groupe-brigade mécanisé du Canada
GFAP	Accord cadre général pour la paix
GFIN	Groupe de forces interarmées multinationales
GIP	Groupe international de police
Gp O	Groupe des ordres
GPS	Système mondial de localisation
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GT	Groupe de travail
GT	Groupement tactique
HCNUR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HMAS	Her Majesty's Australian Ship
IDP	Personnes déplacées
IED	Dispositif explosif de circonstance
INTERFET	Force internationale au Timor oriental
IRD	Indemnité de retour au domicile
ISTAR	Renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance
JAG	Juge-avocat général
JAGA	Juge-avocat général adjoint
JCO	Équipes d'observateur du Commandement international
JMCO	Organisation interarmées de surveillance et de contrôle

KAF	Aérodrome de Kandahar
Km	Kilomètre
LAOC	Droit des conflits armés
LRP	Patrouille à long rayon d'action
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MAR SS	Officier de marine de surface
MDN	Ministère de la Défense nationale
Min DN	Ministre de la Défense nationale
MINUEE	Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée
MOST	Équipes de surveillance, d'observation et de contrôle
MP	Mitrailleuse polyvalente
MR	Militaire du rang
NAI	Zone d'intérêt désignée
NCC	Naval Component Commander
NCSM	Navire canadien de Sa Majesté
NIPRNet	National Internet Protocol Router Network
NORCOM	Commandement du Nord
O C Op	Officier du Centre des opérations
OCC	Officier de contrôle du combat
OGN	Organisation non gouvernementale
OHR	Bureau du Haut-Représentant
OI	Opérations d'information
OL	Officier de liaison
ONU	Organisation des Nations Unies
OPCON	Contrôle opérationnel
OP	Opération
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PAM	Programme alimentaire mondial
PC	Poste de commandement
PICG	Personne inculpée de crimes de guerre
PM	Police militaire

PNA	Police nationale de l'Afghanistan
PO	Poste d'observation
POLAD	Conseiller politique
PP	Produits pétroliers
PPCLI	Princess Patricia's Canadian Light Infantry
PSS	Personne ayant un statut spécial
PX	Post Exchange
QG	Quartier général
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
R et R	Repos et récupération
R22eR	Royal 22 ^e Régiment
RA	Retransmission automatique
RAAF	Royal Australian Air Force
RAP	Rapport d'appréciation du personnel
RBH	République de Bosnie Herzégovine
RCD	Royal Canadian Dragoons
RE	Règles d'engagement
Reco	Reconnaissance
RID	Réseau d'information de la Défense
RISTA	Reconnaissance, renseignement, surveillance et acquisition d'objectifs
RO-RO	Roulage
ROTO	Rotation
RPG	Grenade propulsée par fusée
RSSG	Représentant spécial du Secrétaire général
S/OFF	Sous-officiers
SACEUR	Commandement suprême des Forces alliées en Europe
SAF	Forces armées soudanaises
SAR	Recherche et sauvetage
SATCOM	Télécommunications par satellite
SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
SFOR	Force de stabilisation
SITREP	Rapport de situation
SLC	Soutien logistique du combat
SMO	Observateur militaire de rang élevé
SMR	Sergent-major régimentaire

SOFA	Convention sur le statut des forces
SPLA	Armée de libération du peuple soudanais
SRT	Structure de répartition du travail
TED	Tableau d'effectifs et de dotation
TEZ	Zone d'exclusion totale
TFA	Force opérationnelle d'Aviano
TIC	Troupes au contact de l'ennemi
TNI	Armée indonésienne
TOA	Transfert d'autorité
TOW	Filoguidé à poursuite optique lancé par tube
TPI y	Tribunal pénal international pour l'ancienne Yougoslavie
TTB	Transport de troupes blindé
TTP	Tactiques, techniques et procédures
TUA	TOW sous blindage
UE	Union européenne
UGC	Unité du Génie construction
UNMISUD	Mission des Nations Unies au Soudan
UNMO	Observateur militaire des Nations Unies
USN	Unité de soutien national
UXO	Munition explosive non explosée
VAT	Visite d'aide technique
VATT	Véhicule aérien téléguidé tactique
VBC	Véhicule blindé de combat
VBL III	Véhicule blindé léger III
VBP	Véhicule blindé polyvalent
VER	Support de bombes à éjecteur vertical
VLLR	Véhicule logistique lourd à roues
XPC	Exercice de poste de commandement
ZO	Zone d'opérations
ZResp	Zone de responsabilité

INDEX

- 1 Guards (Croatia) Brigade 73, 79
- 11 septembre 2001 123, 124, 133
- 14^e Escadre 142
- 1^{er} Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (1 PPCLI) 231, 232, 234, 286, 287, 292, 296, 297, **298** *notes*
- 1^{er} Bataillon, Royal Canadian Regiment (1 RCR) 56, 59, 61, 63, 89, 249, 272-275, 277, 300
- 1^{er} Bataillon, Royal New Zealand Infantry Regiment (1 RNZIR) 42
- 1^{re} Unité du Génie construction (UGC) 47, **308** *gloss.*
- 2^e Bataillon, Royal Canadian Regiment (2 RCR) 66, 83
- 2^e Groupe-brigade mécanisé du Canada (2 GBMC) 55-58, 60, 61
- 3D – Diplomatie, défense et développement 218, 227, 235, **303** *gloss.*
- 3^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment (3 RCR) 55, 56, 58, 64, 66, 67, 71, 78, 83, 300
- 430^e Escadron tactique d'hélicoptères 156, 157
- 438^e Escadron tactique d'hélicoptères 153, 156
- 8^e Escadre Trenton 124, 131, 142
- Accord cadre général pour la paix (GFAP) 55, 64-66, **305** *gloss.*
- Accord de paix global (CPA) 182, 183, 186, **304** *gloss.*
- Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO) 31, 52, **303** *gloss.*
- Aérodrome de Kandahar 244, 254, 269, 280, 287, **306** *gloss.*
- Aéronef
- A-10 *Thunderbolt* 269, 274
- C-130 *Hercules* 34, 123, 124, 127, 130, 131, 301
- CF-18 *Hornet* 110, 299
- CH-146 *Griffon* 82, 155
- Hélicoptère *Sea King* 52
- Hélicoptère *Seaknight* 49
- Hélicoptères de combat *Apache* 294
- Affaires étrangères du Canada (AEC) voir aussi MAE 36, 216, 235, 303
- Afghanistan 18, 19, **26** *notes*, **28** *notes*, 124, 126, 127, 136, 143, 151, 195, 197, 198, 204, 205, 208, 209, 213, 215, 217, 218, 221, 223, 226, 228, **229** *notes*, 231, 232, 235, 247-251
- Agence canadienne de développement international (ACDI) 68, 74, 216, 228, 235, **303** *gloss.*
- Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC) 134
- Alexandre, Boniface 154
- Aristide 154
- Armée de la Nouvelle-Zélande 42
- Armée de libération du peuple soudanais (SPLA) 183, 184, 189, **308** *gloss.*
- Armée indonésienne 32, 33, 39, 40, 41, 50, 51, **308** *gloss.*
- Armée nationale afghane (ANA) 209, 217, 235, 252-254, 256, 257, 260, 269, 273, 281, **303** *gloss.*
- Australie 31, 33-36, 40, 42-45, 47, 50, 198
- Aviano 101, 106, 110, 299, **308** *gloss.*
- Banja Luka 89
- Base des Forces canadiennes (BFC) **29** *notes*, 58, 62, 300, **303** *gloss.*

- Bihac 67, 70, 72, 75-77, 86
- Bonser, Commodore Mark 38
- Bos Petrovac 67, 80
- Bosnie-Herzégovine (RBH) (voir aussi Bosnie) 3, 6, 71, 77, 97-99, 299, **307 gloss.**
- Brigade multinationale (BMN) 98, 99, 193, 259, 269, 270, 286, 299, 301, **303 gloss.**
- Bureau du Haut-Représentant (OHR) 63, 64, 68, 78, **306 gloss.**
- C3I 35, **303 gloss.**
- Camp Maple Leaf 48, 67
- Carabinieri 75-77
- Carabinieri italiens (voir Carabinieri) 75
- Centre de coordination de la Défense nationale (CCDN) 62, **303 gloss.**
- Centre de renseignement de la Défense nationale (CRDN) 62, **304 gloss.**
- Charte des Nations Unies 155, 156, 183, 190
- Chapitre VI 155, 190
- Chapitre VII 156, 183
- Chef d'état-major de la Défense (CEMD) 44, 70, 107, 108, 112, 124, 133, 158, 232, 302, **303 gloss.**
- CNN 7, **26 notes**, **229 notes**
- Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) 107, **298 notes**, 299, 302, **304 gloss.**
- Commandement des forces multinationales, Afghanistan (CFC-A) 197, **303 gloss.**
- Commission d'enquête sur la Somalie 158, 159, **178 notes**, **179 notes**
- Conditionnement physique 96, 109, 129, 208, **304 gloss.**
- Contre-insurrection 224, 234, 235, 248, 256, 257, 260, 270
- Convention sur le statut des forces (SOFA) 84, **303 gloss.**
- Coopération civilo-militaire (COCIM) 66-68, 73, 79, 116, 161, 198, 205, 220, **303 gloss.**
- Coralici 67, 68, 80, 90
- Cosgrove, Major-général Peter 38, 39, 40, 51
- Courage 178, 195, 213, 226, 239, 240, 298
- Croates de Bosnie 3
- Dallaire, Major-général Roméo 148
- Darfour 185
- Darwin 37, 38, 41, 42, 44, 46, 47, 50
- Delves, Major-général Cedric 62, 75
- Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) 187, **304 gloss.**
- Department for International Development (DFID) 68, **304 gloss.**
- Détachement de transport aérien tactique 123, 125, 127, 129-131, 142, 150
- Dili 32-34, 37-44, 46, 50, 51
- Dispositif explosif de circonstance (voir IED) 214, **305 gloss.**
- Division multinationale (sud-ouest) (DMN [SO]) 62-65, 68, 70, 73, 75, 76, 78, 80, 81, 85, 86, 89, **304 gloss.**
- Droit des conflits armés 116-118, 120, 220, 244, **306 gloss.**
- Drvar 67, 73, 79, 81, 86
- Élément de soutien national (ESN) 45, 52, 60, 80, 87, 98, 99, 286-292, 295, 296
- EMIA 62
- Équipe consultative du commandant du contingent (ECCC) 69, 72, **304 gloss.**
- Équipe de mentorat opérationnel et de liaison (EMOL) 281, **304 gloss.**

- Équipes d'observateurs du Commandement international 69
- Équipes de reconstruction provinciales (ERP) 197, 204-207, 232, 234-236, 281, 282, 290, 293, 294, **304 gloss.**
- Équipes de surveillance, d'observation et de contrôle (MOST) 97, **306 gloss.**
- État-major interarmées (voir EMIA) 42, 45, 56, 61, 301
- Exercice *Storming Bear* 61
- Ex-Yougoslavie **25 notes**
- Force de protection des Nations Unies (FORPRONU) 1, 2, 6, 10, 13, 16, 22, **25 notes, 27 notes, 29 notes**, 95, 301, 302, **305 gloss.**
- Force de stabilisation (voir SFOR) 63, 155, **307 gloss.**
- Force défensive australienne (ADF) **303 gloss.**
- Force internationale au Timor oriental (INTERFET) 31, 36-41, 43-46, 51, **305 gloss.**
- Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) 226, 233, 234, 259, 269, **304 gloss.**
- Force multinationale intérimaire (FMI) 155, 156, **305 gloss.**
- Force opérationnelle 1-06 (FO 1-06) 287
- Force opérationnelle 3-06 (FO 3-06) 250, 258, 272-278
- Force opérationnelle d'Aviano 101, 299, **308 gloss.**
- Force opérationnelle de transport aérien (FOTA) 36, 39, 42, 44, 46, **305 gloss.**
- Force opérationnelle en Afghanistan 209, **305 gloss.**
- Force opérationnelle Grizzly 273-278
- Force opérationnelle Haïti (FOH) 155, 156, **305 gloss.**
- Force opérationnelle interarmées 34, 299, **305 gloss.**
- Force opérationnelle interarmées 2 (FOI 2) 79, **305 gloss.**
- Force opérationnelle multinationale, Aegis (CTF) 269, 270
- Force opérationnelle Orion 231, 232, 236, 240-243, 246
- Force opérationnelle 31 272, 273, 275-277
- Forces armées soudanaises 182, 184, **307 gloss.**
- Forces canadiennes (FC) iii, v, vi, **viii notes**, 2, 22, 23, 25, 31, 34, 44, 47, 48, 58, 70, 78, 102, 107, 134, 153-159, 163, 167, **178 notes**, 189, 190, **196 notes**, 197, 199, 203, 208, 225, 227, 244, 245, 247-249, 260, 285-287, 297, **298 notes**, 300, 301, **303 gloss., 304 gloss.**
- Forces de sécurité nationales afghanes (FSNA) 217, 218, 223, 234, 235, 237, 240, 292, **305 gloss.**
- Fort Chaffee 59, 60
- Fraser, Brigadier-général David **27 notes**, 269, 270, 299
- G4G (voir guerre de quatrième génération) 219, 221, 224, **228 notes, 305 gloss.**
- Garang, John 189
- Gendarmerie royale du Canada (GRC) 52, 216, **305 gloss.**
- Gonaïves 154
- Gorazde 2, 4-6, 18, 19, 20, **26 notes**
- Grbavica 3
- Groupe international de police (GIP) 64, 68, 74, 77, 87, **305 gloss.**
- Guerre à trois volets 219, **229 notes**
- Guerre au terrorisme 124
- Guerre de quatrième génération (G4G) **228 notes, 229 notes**, 231, **305 gloss.**

- Haïti 35, 48, 153-155, 161, 163, 165, 174, 301, 302, **305 gloss.**
- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCNUR) 64, **305 gloss.**
- Helmand 242, 252, 275, 292
- Henault, Général Raymond 133
- Hillier, Général Rick 55-58, 60, 232
- HMAS *Jervis Bay* 46
- Hope, Lieutenant-colonel Ian 231, 270, 289, 292, 297
- IED 209-211, 213, 215, 238, 240, 242, 256, 261, 270, 279, 281, 282, 291, 292, **305 gloss.**
- Indonésie 31-33, 39, 51
- Interprètes 5, 8, 11, 13, 24, 28, 80, 217
- Juge-avocat général adjoint (JAGA) 118, 119, **305 gloss.**
- Kaboul 22, **29 notes**, 197, 211, 233, 288
- Kandahar 209, 220, 226, 232, 233, 237, 244, 249, 250, 252, 254, 260, 269-271, 275, 278, 280, 282, 285, 286, 287, 289-292, 294-297, **298 notes**, **306 gloss.**
- Khartoum 182, 192
- Kiseljak 3
- Knin 80
- Lavoie, Lieutenant-colonel Omer 249-266, 274, 277, 279
- Leadership iii, v-vii, **viii notes**, ix, 9, 15, 17, 24, 29, 71, 91-93, 101, 113, 119, 123, 129-131, 133, 137-140, 142-149, 151, 153, 154, 157-163, 165, 166, 171, 172, 174, 177, 178, **179 notes**, **180 notes**, 181, 182, 184-186, 188-191, 193-195, **196 notes**, 200, 201, 203, 204, 209, 213, 214, 216, 218, 221, 225-228, 243, 248, 250, 254, 257, 258, 266, 290, 291, 296, 300
- Leclerc, Chantale 173, 180
- Ma'Sum Ghar 251, 262
- Mackenzie, Major-général Lewis **28 notes**, 126
- MAE **306 gloss.**
- Martín Brod 77-80, 82
- Ministère des Affaires étrangères (voir MAE et AEC) 228, **306 gloss.**
- Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) 205, 206, **306 gloss.**
- Mission des Nations Unies au Soudan (UNMISUD) 180-186, 190-194, **196 notes**, **308 gloss.**
- Mont Igman 1, 12, **25 notes**
- NCSM *Protecteur* 34, 35, 37, 40-42, 44, 46, 48, 49
- Observateur militaire des Nations Unies (UNMO) 1-24, **25-28 notes**, **30 notes**, **308 gloss.**
- ONG 74, 85, 216
- Opération *Abacus* 31, 34, 302
- Opération *Apollo* 123, 124, 131, 133, 134, 141, 149, 151, 300, 301
- Opération *Cavalier* 95
- Opération *Enduring Freedom* 208
- Opération *Halo* 153-155, 157, 160, 161, 171, 177, 178, 301
- Opération *Medusa* 250, 251, 253, 259, 260, 262-264, 269, 270, 283
- Opération *Palladium* 55, 56, 95, 301
- Opération *Recuperation* 58, 301, 302
- Opération *Shannon* 55, 77, 78, 84-87
- Opération *Toucan* 31, 34, 36, 42, 48, 50-52, 155, 300

- Opérations d'information (OI) 68, 88, 95-97, 241, 243, 255, 262, **306 gloss.**
- Organisation des Nations Unies (ONU) 1, 2, 4, 6, 8, 12-14, 18, 20, 22, **25-27 notes**, 31-34, 41, 50, 51, 63, 73, 74, 84, 155, 187-195, **196 notes**, 302
- Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (voir OTAN) 226, **306 gloss.**
- Organisation interarmées de surveillance et de contrôle 183, **196 notes**, **305 gloss.**
- Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) 64, 68, 74, **306 gloss.**
- Organisations non gouvernementales (voir ONG) 74, 192, 216
- OTAN 2, 18, 21, **26 notes**, 50, 71, 85, 87, 97, 98, 106, 121, 122, 131, 205, 233, 251-253, 259, 260, 262, 269, 270, 279-281, 299, 301, **306 gloss.**
- Panjwayi 242, 243, 248, 260, 267, 269-271, 273
- Pashmul 251, 261, 265, 270-273, 280, 282, 284
- Pashtounwali 217
- Peloton d'observation secret (COP) 73, 86, **304 gloss.**
- Personnes inculpées de crimes de guerre (PICG) 72, **306 gloss.**
- Petawawa 56, 58-60, 83
- Peur 8, 195, 203, 206, 214, 239, 245, 246, 248, 291, 297
- Police civile de l'ONU 74
- Port-au-Prince 153, 164, 170
- Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI) 136, 231, 286
- Programme alimentaire mondial (PAM) 192, **306 gloss.**
- QGDN 22, 36, 42, 55, 135, 197, 301, 302, **307 gloss.**
- Quartier général de la Défense nationale (voir QGDN) 22, 36, 42, 55, 135, **307 gloss.**
- Régiment du génie de combat (RGC) 66, 67
- Représentant spécial du Secrétaire général (RSSG) 185, **307 gloss.**
- Résolution 1529 du Conseil de sécurité des Nations Unies 155
- RISTA 69, **307 gloss.**
- Rivière Arghandab 275, 277, 283, 292
- Rivière Una 79, 81
- Rose, Général Sir Michael 4, 9, 18, **25-28 notes**, 88
- Royal 22^e Régiment (R22eR) 42, 44-46, 48, 52, **307 gloss.**
- Royal Canadian Dragoons (RCD) 57-59, 66, 67, 95, 96, 301, **307 gloss.**
- Royal Canadian Regiment (RCR) 55, 56, 58, 59, 61, 63, 64, 66, 67, 71, 78, 83, 89, 249
- Sarajevo i, 1-8, 12-25, **26 notes**, **28 notes**, **29 notes**, 302
- Secteur du Centre de la Force terrestre (SOFT) 56
- Serbes de Bosnie 1-4, 10-14, 18-21, 25-28
- SFOR 63, 70, 75-78, 82, 85, 87, 88, 97-99, **307 gloss.**
- Siah Choy 275, 277, 278
- Soubirou, Général 2, 12, 18, **27 notes**
- Soudan 181-185, 188-193, 195, 196, 300, **308 gloss.**
- Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) 36, 44, 56, 62, 63, 70, 107, 108, 197, **298 notes**, **307 gloss.**

- Soutien logistique du combat (SLC) 65,
285, 289
- Sperwan 272, 273, 275-277
- Spin Boldak 296
- Suai 40, 46, 52
- Taliban 126, 136, 215, 218, 220, 224, **228**
notes, 233, 234, 237-239, 241, 242, 252,
254, 255, 257, 261-266, 269-275, 277-
280, 282, 292, 294, 297
- Timor oriental 31-34, 37, 38, 43, 46, 49,
51, 52, 155, 300, **303 gloss.**, **305 gloss.**
- Trenton 62, 123, 124, 131, 133, 134, 136,
142
- Tribunal pénal international pour
l'ancienne Yougoslavie (TPI-y) **28**
notes, 64, **308 gloss.**
- Ulmer, Lieutenant-général W. E. 160, 179
- Valcartier 49, 156
- VBL III 209, 210, 212, 262, 289, 290, **308**
gloss.
- Ville de Kandahar 209, 260, 269, 270, 271,
278, 292
- Watt, Major-général Rettie 281
- Yougoslavie (voir ex-Yougoslavie) 23, **25**
notes, 64, 101, 117, 131, 135, 300, **308**
gloss.
- Zagreb 6, 13, 18, **28 notes**, 62
- Zepa 2, 6, 19, 20, **29 notes**
- Zgon 67, 71, 80, 88, 91
- Zumalai 45-48, 52

Le responsable, c'est moi : Les commandants supérieurs durant les opérations est le troisième volume de la collection « Au péril de notre vie » publiée par l'Institut de leadership des Forces canadiennes et qui se veut un recueil de défis et d'expériences en matière de leadership relatés par des chefs de tous grades des trois armées et tirés d'opérations menées depuis la fin de la guerre froide, soit des années 1990 à nos jours. Le présent volume est consacré plus précisément aux défis difficiles relevés par les hauts dirigeants durant les opérations. Les expériences et réflexions personnelles exposées dans le présent ouvrage brossent un tableau évocateur de l'ambiguïté, de la complexité et de la létalité du nouvel environnement de sécurité, particulièrement pour ceux qui servent leur pays au péril de leur vie.

